جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية

"دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية"

إعداد الطالب
فيصـــل السرحـــان

بإشراف
الأستاذ الدكتور أيمـــن المومنـــــي

رسالة مقدمة إلـــى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلبـــات الحصـــول على درجـــــة
الماجستير في الهندسة قسم الإدارة الهندسيـــة

جامعة مؤتة، 2007

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب فيصل صالح السرحان الموسومة بـــ:

ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة الهندسية.**

القسم: الإدارة الهندسية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. أيمن حسن المومني		2007/8/5	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نسيم موسى سواقد		2007/8/5	عضواً
د. امهيدي صالح الغرايبة		2007/8/5	عضواً
د. محمد أحمد الحراحشة		2007/8/5	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. حسام الدين المبيضين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهـــــداء

إلى والدي الحبيب، الذي دفعني للجد والاجتهاد

إلى والدتي التي غمرتني بحبها ودعائها والتي كانت خير معينٍ لي بعد توفيق الله.

إلى إخواني وأخواتي.

إلى أصدقاء ورفقاء دربي

فيصل السرحان

الشكـــر والتقديـــر

الحمد لله وحده حمداً يليق بجلاله وقدرته والصلاة والسلام على من لا نبـــي بعده محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

أتقدم بالشكر أجزله **للأستاذ الدكتور أيمن المومني** المشرف على هذه الرسالة الذي غمرني بفيض علمه ولم يبخل علي بنصيحة أو رأ ياً مما كان له الأثر العظـــيم في دافعيتي لإخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان العميق للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

ولا يسعني وأنا على أبواب الانتهاء من هذه الرسالة إلا أن أتقـــدم بالـــشكر الجزيل والتقدير العظيم لكل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وإلى جميع أساتذتي الذين قاموا بتدريسي في جامعة مؤتة.

فيصل السرحان

فهرس المحتويـــات

المحتـــــوى	الصفحة

قائمة الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الملخص

ممارسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية
دراسة تطبيقية على شركة الكهرباء السعودية

فيصل السرحان

مؤتة ، 2007

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (545) فرداً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن تصورات المبحوثين لممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطةً وكانت أعلى ممارسة إدارة الجودة الشاملة فيما يتعلق ببعد تصميم الخدمة في حين كانت أدنى ممارسة فيما يتعلق ببعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

تصورات العاملين في الشركة لمستوى الأداء الوظيفي بشكل عام جاء متوسطاً وكان هناك أثر واضح لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية باستثناء بعد (التحسين المستمر).

وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الشركة نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي).

Abstract

Total Quality Management (TQM) Practice in Service Sector at Kingdom of Saudi Arabia "Action Research on Saudi Electricity Company "

Faisal Al-Sarhan

Mu'tah University, 2007

The aim of this study is to identify (TQM) practices, and its influence on performance level at SEC. In order to achieve the study purposes, a questionnaire was developed and distributed on the study sample, (545) Person; (SPSS) software has been used to analyze these data.The Study Revealed That:

Perceptions of employees about practicing (TQM) were moderate, but the highest (TQM) practice was related to service design, the lowest one was for employees participation in decision–making process. The perception of employees about performance level were in general moderated .

There was clear impact of (TQM) practice dimensions on performance, except continous improvement, and there were significant differences in subject’s perceptions about (TQM) practice that can be attributed to personal and career variables such as age, scientific qualification, experience, & Position.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 خلفية الدراسة:

تعيش الإدارة اليوم عصراً سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث يشهد العالم المتقّدم تغّيرات وتطوُّرات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديدات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تمَّ استخدامها في السابق في مجال التطوير والتحسين.

ولقد أصبح التوجه العالمي لمفكري الإدارة ورجال الأعمال في الوقت الحاضر منصباً نحو تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات ، والتي أصبحت محوراً أساسياً في عملية صنع القرار في تلك المنظمات، فأصبحت إدارة الجودة الشاملة تعنى بتقديم رؤية شاملة و متطورة، لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن، فالجودة تعنى بجودة العناصر والمدخلات المستخدمة (طرابلسية، 2003).

إن هذا التوجه العالمي لرجال الإدارة العليا في منظمات الأعمال أصبح ضرورة حتمية في ظل المنافسة القوية والمتزايدة بين المنظمات ، وأصبح بقاء المنظمة أو اندثارها مرهوناً بمدى قدرتها على تحقيق مستويات منافسة قوية، وهذا جعل الإدارة العليا تأخذ على عاتقها تقييم الاستراتيجيات التنافسية والممارسات الإدارية من أجل تحسين أداء المنظمات وصولاً إلى الأداء المميز . فسعت منظمات الأعمال إلى تطبيق ودعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وإحداث درجة من التكامل والاندماج بين الاستراتيجيات التنافسية والممارسات الإدارية ومخرجات التنظيم وصولاُ إلى بناء جودة في أداء المنظمات بتحقيق جودة السلعة (علي، 2002).

إن الإدارات العليا تطلب منها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة منح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل

ما هو جديد بغية التحسين لتقديم وإنتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بحد ذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها على فتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها اغتناماً لفرص تحسين إدارة الجودة والتحديث ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة (الناظر، 2004).

إن تحسين وتطوير العمليات والنشاطات في منظمات الأعمال بهدف إلى الوصول لجودة السلعة (النوعية)، فتحقيق النوعية في المنتجات ومطابقتها لما هو مخطط له يحقق أفضلية في الجهد والوقت والتكلفة، من خلال إنجاز الأعمال بالطريقة الأفضل، فالنوعية هي الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية والخدمية، ولا يمكن التنافس دون تحقيق مستويات عالية من النوعية والتي تحقق قدراً عالياً من القبول من قبل الزبائن (السعد، 1998).

يهدف تحقيق النوعية في العمليات والمنتجات في منظمات الأعمال إلى إرضاء الزبون وذلك من خلال تلبية متطلباته وتوقعاته وحاجاته وتحقيقها. كما أن تحقيق النوعية يُكسب المنظمة ميزة تنافسية، فالبقاء للأقوى الذي يستطيع تحقيق مستويات أعلى لرضا الزبائن، وبناءً على ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها : فهم حاجات ورغبات الزبون وتحقيق جودة السلعة المقدمة للزبون والتكيف السريع والمرن مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، ومعرفة توقعات الزبون مستقبلاً (صالح، 2003).

إن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى تحقيق الجودة في السلعة وبالتالي إكساب المنظمة ميزة تنافسية، يجعل الإدارة العليا تدور حول تحقيق ثلاثة محاور رئيسية وهي تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية. إن النظرة التقليدية المتمثلة بأن تحسين الجودة يتعارض مع زيادة الإنتاجية ويسهم في رفع التكلفة، يجعل العديد من إدارات منظمات الأعمال تتردد في تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية في آن واحد، إلا أن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة يسهم بشكل فعال في تحقيق هذه المحاور الثلاث (الخلف، 1997).

تعتمد الجودة في القطاع الخدمي والصناعي على هيئة فنية لفحص الجـودة والكميات التي يتم شراؤها؛ الأمر الذي يتطلب اختيار معيار معين أو مراحل تصنيع معينة للمنتج للتأكيد على مستوى الجودة المطلوبة، كالاعتماد على معيار المنـتج أو معيار العاملين أو معيار التصنيع، ومن هنا فإن تحقيق مستويات الجودة المطلوبـة يتطلب الاختيار الأمثل لهذه المعايير ووفقاً لنشاط المنظمة (علوان، 2005).

وانسجاماً مع التوجه العالمي لتطبيق أسس إدارة الجـودة الـشاملة فـي منظمـات الأعمال، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على ممارسـات إدارة الجـودة الشاملة في قطاع الخدمات السعودي وأثرها على الأداء التنظيمـي بتطبيـق هـذه الدراسة على شركة الكهرباء السعودية.

2.1 مشكلة الدراسة:

تشهد المنظمات الخدمية في الوقت الحاضر، العديد من التغيرات من أبرزها الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المتطورة، وندرة الموارد الأساسية ، وتزايد جـو المنافسة بين منظمات القطاع الخدمي المحلية والعالمية، إضافة إلى التغير المتسارع في سلوك الزبائن المتلقين للسلعة أو الخدمة ،وارتفاع مستو ى حاجاتهم وتوقعـاتهم ورغباتهم، وتحول السلع الكمالية إلى سلع أساسية في الحياة اليومية للزبون . الأمـر الذي يؤثر على فاعليتها وأدائها والحيلولة دون وصولها إلى درجة التميّز المطلوب بلوغها في الأداء.

لقد حقق القطاع الخدمي السعودي خصوصاً والعربي عموماً مستويات جيدة في تحسين مستوى جودة العمليات والخدمة المقدمة للزبائن، ولاسيما في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي، الذي أوجد هذه المنظمات أمام سوق تنافسية قوية.

وأوردت دراسة الأحمدي (2000) أن التحسين المستمر يقصد به " العمـل بشكل مستمر على تقديم الخدمة أو السلعة التي تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين ".

كما ترى البكري (2002) أن التحسين المستمر يهدف إلى الوصول إلـى الإتقـان الكامل عن طريق تحسين العمليات الإنتاجية بشكل مستمر ، من خلال بـذل كافـة الجهود الممكنة لذلك.

تعدت منظمات القطاع الخدمي السعودي مرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للزبائن، وهي الآن في مرحلة التحسين المستمر لمستويات الجودة. ولهذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقييم ممارسات الجودة الشاملة في هذا القطاع والتي هي مرحلة متجددة لا تنتهي ، لتحقيق مستويات جودة تناسب توقعات وحاجات المستفيدين.

وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

أ. ما مدى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية؟

ب. ما مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تقّيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، وهي المرحلة اللاحقة لتطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، في حين أن الدراسات السابقة ركزت على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على منظمات الأعمال.

كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الشاملة لإدارة الجودة الشاملة ، فهي تقيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة من منظور تكاملي (فني وإداري)، في حين ركزت الدراسات الأخرى على المنظور الفني الضيق والذي يعتبر أن تحقيق الجودة يكون بتحسين وتطوير عمليات الإنتاج ولا يركز على تحقيق توقعات وحاجات العاملين وإشراكهم في برامج الجودة الشاملة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها في أنها تقيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي السعودي في الآونة الأخيرة في ظل تسارع التغيرات التقنية والاجتماعية والاقتصادية.

وأخيراً تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في إمكانية تطبيقها على قطاعات أخرى من النظام الاقتصادي السعودي ،والذي يمكن مستخدمي القرارات في منظمات الأعمال من بناء قراراتهم على أساس معلومات واضحة عن التحسين المستمر الذي يتم في منظماتهم.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تطوير إطار نظري وفكري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأساليبها.
2. التعرف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية.
3. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية.
4. التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية.
5. معرفة اختلاف مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، العمر، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي)"
6. الوقوف على أهم المشكلات والعوائق التي تحول دون نجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي.

5.1 فرضيات الدراسة:

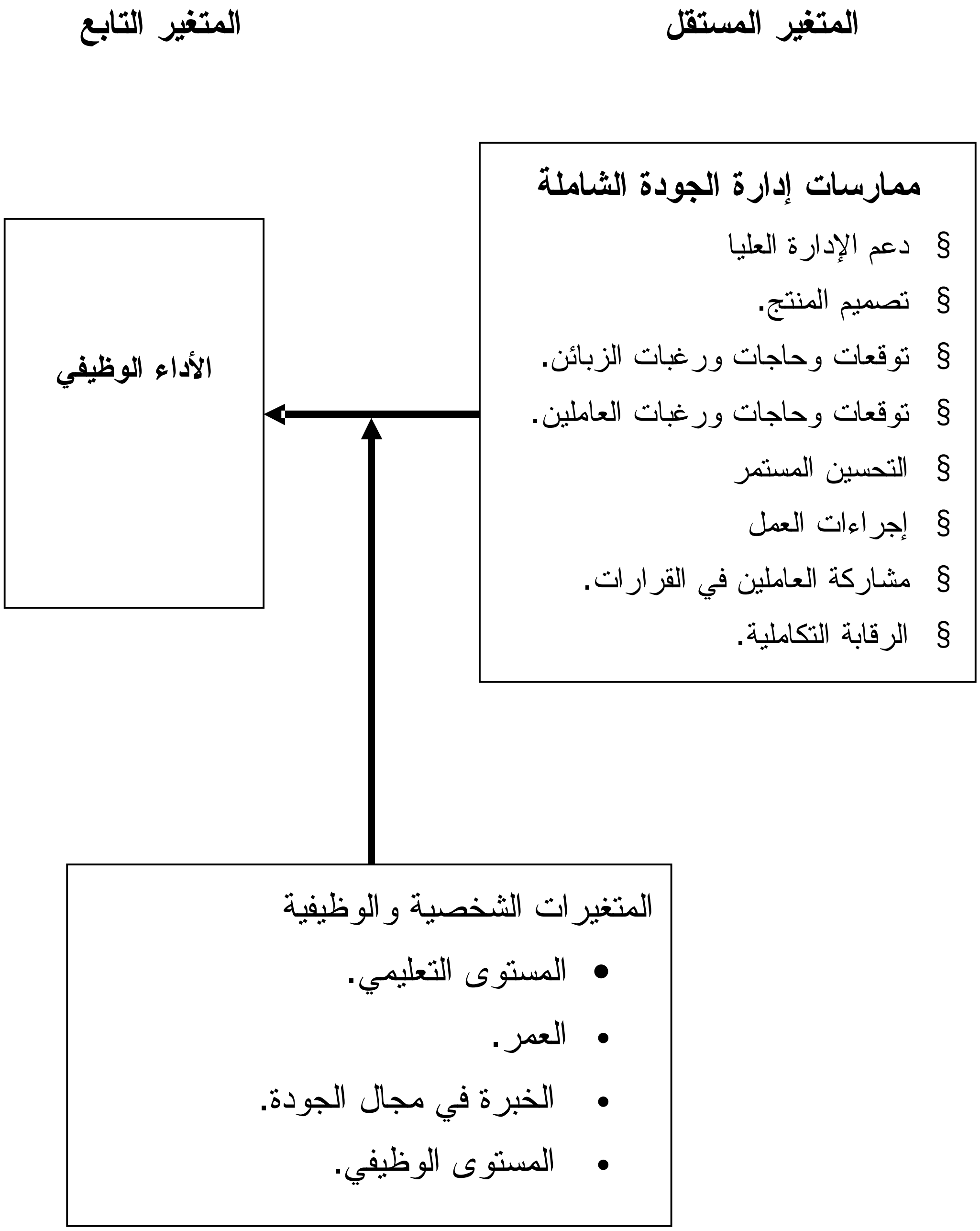
الفرضية الأولى:

لا"يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)"

الفرضية الثانية:

لا"توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في شركة الكهرباء السعودية نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)"

6.1 نموذج الدراسة:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاًللدراسات النظرية السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها، مبادئها، روادها، ومتطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملةكما يشتمل على عرض لأهم الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

1.2 الإطار النظري

لعبت الإدارة قديماً وما زالت تلعب دوراً أساسياً وفاعلاً في نجاح المنظمات على مختلف الأزمنة والأماكن، وتعتبر الإدارة العامل الحاسم الذي يقف بقوة خلف نجاح أو فشل المنظمات الإنسانية في تحقيقها لأهدافها وغاياتها.

يشتمل الأدب الإداري علىالعديد من الممارسات الإدارية المتنوعة التي ظهرت نتيجة لأبحاث وجهود العلماء والمفكرين على مر السنين ، وقد بدأت هذه الممارسات في مطلع القرن الماضي تأخذ شكل الأفكار والنظريات الواضحة ابتداءاً من حركة فردريك تيلر (Frederick Taylor)، ثم حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة لتجارب هوثورن ، ثم المدرسة السلوكية، ونظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دركر (Peter Drucker) ، والإدارة الموقفية، وفي المقابل بدأت أفكار إدوارد ديمنج (Edwaed Deming) بالظهور في اليابان حول الجودة إلى أن تبلورت في بداية الثمانيات في مفهوم شامل أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)، وانتشرت هذه الفلسفة في الأدب الإداري المعاصر، وأصبحت تسيطر على سلوك الإداريين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحكم قراراتهم في مختلف مجالات العمل الإداري (خليفة، 2006).

1.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تبنت المنظمات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة طريقة يمكن الاعتماد عليها في مواجهة التحديات التي تتعرض لها، مثل التغير المتسارع في البيئة التنافسية وسعياً وراء تحسين المنتجات والخدمات، وبالتالي تحسين مستوى رضا العملاء . وما أن لمست هذه المنظمات ــ خصوصاً في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا ــ تقدماً ملحوظاً نتيجة لتطبيق هذا المفهوم؛ حتى جعل هذا التقدم العديد من المنظمات تسعى لتبني هذا المفهوم كأسلوب إداري جديد يعتد به في إدارة المنظمات الحديثة (اللوزي، 1999).

ويؤكد درادكة وآخرون (2001) أن الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني الآعتماد على مجموعة الأفكار والمبادئ التي تمكن المنظمات من تحقيق مستويات متقدمة من الأداء الجيد . وقد أدرك الاختصاصيون والإداريون المعنيون بتطوير الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف منظمات الأعمال ضرورة تبني تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واعتباره من أكثر المفاهيم الادارية التي يجب التركيز عليها؛ خصوصاً بعد أن تبنت الادارة اليابانية تطبيق مثل هذا المفهوم، وأصبحت الجودة العالية التي تتمتع بها المنتجات اليابانية بتكاليفها الإنتاجية المخفضة شاهداً على نجاح الادارة اليابانية (حمود، 2000).

وقد عرّف العقيلي (2001) مفهوم الادارة الشاملة بأنها الفلسفة الإدارية الحديثة التي تأخذ شكل النهج أو النظام الإداري الشامل، الذي يقوم على إحداث تغييرات ايجابية جذرية تشمل العديد من المظاهر في المنظمة، بحيث تشمل هذه التغيرات الأفكار والسلوكيات والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم وإجراءات العمل والأداء، وذلك بهدف تحسين وتطوير أداء المنظمة والوصول إلى مستويات متقدمة من جودة المنتجات والسلع، التي يمكن إنتاجها بأقل التكاليف، وبالتالي تحسين مستوى رضا العملاء من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

ويؤكد خفاجي (1995) ذات الطرح الذي ذهب اليه العقيلي (2001) حيث يرى أن إدارة الجودة الشاملة إنما تمثل النظام المتكامل الذي يستهدف تحقيق

احتياجات العملاء، ويضيف أن تطبيق هذا المفهوم يعني إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات، والتأكيد على التحسن المستمر لعمليات إنتاج السلع و تقديم الخدمات، وهو الأمر الذي يترتب عليه ضمان ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل، وهما بذلك يتفقان مع تعريف كول (Cole, 1995) الذي يرى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل النظام الإداري الذي يضع رضا العملاء على سلم أولوياته.

ويرى مكتب الحسابات الفدرالي في واشنطن (U.S., GAO, 1991) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل الفلسفة القيادية التي تتطلب السعي نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العملية الإدارية، سواء على صعيد الإنتاج، تقديم الخدمات، أو تحسين الإجراءات و الاتصالات، وأهم عناصر إدارة الجودة هي القيادة والتركيز على العميل والتحسين المستمر وتمكين العاملين والإدارة وفق الحقائق.

أما هتشن (G. Hutchins) المشار اليه في (سلطان، 1996) فقد عرفها بأنها المدخل الإداري الذي يرتكز الى مشاركة جميع العاملين بالمنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى، من خلال إرضاء العملاء، وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة، وللمجتمع ككل. ويعرفها كذلك جابلونسكي (R. J. Jablenski) بأنها الشكل التعاوني الذي يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بغية تحسين مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال الاعتماد على فرق العمل.

ونلاحظ هنا اتفاق التعريفين السابقين مع تعريف روجر (Rojer, 1992) الذي يعتبر أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب التزام واشتراك كل من الإدارة والعاملين معاً في انجاز المهام التي تؤدي الى تجاوز توقعات العملاء، أو على أقل تقدير تحقيق هذه التوقعات.

ومن التعريفات الأخرى التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تعريف كاوزني وآخرون (Kaluzni et al., 1992) الذي يرى بأنها الطريقة النظامية التي تعتمد على المشاركة في التخطيط وتنفيذ الأعمال التي تؤدي الى التحسين المستمر للمنظمة. وكذلك تعريف هوفهر (Hoffherr, 1994) الذي يعتبرها بمثابة الفلسفة

الإدارية المصممة لجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في التعامل مـــع المتغيـــرات المتسارعة التي تحيط بها.

وأخيراً يعرف العلي (2000) إدارة الجودة الشاملة بأنها حالة من التفاعل القائم بين مختلف مدخلات المنظمة مثل الأفراد، الأساليب، السياسات، و الأجهزة، من أجل تحقيق أعلى جودة ممكنة للمخرجات (السلع والخـــدمات)، وهـــذا يعنـــي إشـــراك ومساهمة جميع العاملين وبصورة فا علة في العمليات الإنتاجيـــة أو الخدميـــة، مـــع التركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات بهدف تحقيق الرضا لدى العملاء.

2.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة الأساس في تقرير نجـــاح أو فـــشل المنظمـــات الإنتاجية والخدمية، إذ أنها وسيلة قوية لإحرا ز رضىالمستهلك، وزيـــادة الإنتـــاج ، وتخفيض التكاليف وتحقيق الربح . ومن هنا تكمن أهمية إدارة الجودة الـــشاملة فـــي الآتي:

1. يؤدي نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية؛ حيث أصبح واضحاً بشكل واقعي كيف أن منظمات الأعمال التي تبنت تطبيق مفاهيم الجودة قد نمت وتطورت بشكل كبير (Thomas, 1994).
2. يستهدف نظام إدارة الجودة الشاملة رضى العملاء، من خلال إشباع حاجاتهم وتقديم ما يلائم توقعاتهم، وذلك لأن العميل إنما يبحث دائما عن الأفضل للسلع والخدمات.
3. يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية للمنظمة، تساعدها في تحقيق عوائد مرتفعة في ظل أقل التكاليف الممكنة. (Dale, B. 1991)
4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال أصبح ضروريا للحصول على شهادات الجودة الدولية مثل الآيزو (9000، 9001، 9002)، وهي الشهادات التي تعزز موقف وصورة المنظمة في بيئة المنظمات من جهة وبين العملاء والعاملين فيها من جهة أخرى.

5. تحقق إدارة الجودة الشاملة تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، والثقة المتبادلة بين العاملين، والشعور بالانتماء في بيئة العمل، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر احد العوامل الهامة في تحفيز العاملين، ودفعهم إلى زيادة الإنتاجيـــة، وزيـــادة ارتباطهـــم بالمنظمـــة، وأهدافهـــا. (مصطفى، 1995)

ويرى حبيب الله (2003) أن الاهتمام بتحسين جودة السلعة المنتجة أو الخدمة الموفرة التي تقدم للعميل في الأسواق المحلية، والدولية هو أحد العناصر الهامة لمواكبة النظام العالمي الجديد. وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

1. المساهمة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات.
2. دعم التنسيق والاتصال بين مختلف إدارات المنظمة.
3. التغلب على الصعوبات التي تقف في طريق الأداء المتميز للعاملين لتقديم المنتجات عالية الجودة.
4. بناء الثقة بين العاملين في المنظمة ككل.
5. زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، وبمنتجاتها، وسعيهم لتحقيق أهدافها.
6. زيادة الوعي بموضوعات الجودة على مستوى المنظمة من أجل إحراز معدلات متقدمة من التفوق.
7. تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء وزيادة اعتزاز العاملين بمنظمتهم.
8. المساهمة في تطوير جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل.

3.1.2 الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة:

لقد ساهم العديد من العلماء والمفكرين في تطوير مبادئإدارة الجودة الشاملة ، وكان من أبرزهم:

(1) أدوار ديمنج (Edwaed Deming):

كان ديمنج يعمل في مجال الإحصاء ويعتبر هو الأب الروحي لثورة إدارة الجودة الشاملة .عمل على تدريب المهندسين اليابانيين في الخمسينات .

تعد مبادئ دمينج الأربعة عشر من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأكثرها تطبيقاً في المنظمات ، والتي عبّر عنها بما يلي:

1. خلق التناسق بين الهدف والخطة وذلك لتحسين الخدمة والمنتج، لتحقيق الحاجات على المدى الطويل والقدرة على المنافسة.
2. تبني المؤسسة للفلسفة الجديدة .
3. التوقف عن الاعتماد على التفتيش والفحص بنهاية العملية الإنتاجية كطريقة لتحقيق الجودة، والاهتمام بالجودة في المنتج .
4. التخلي عن ممارسة الشراء والطلب من الممولين اعتمادا على السعر فقط، و الاهتمام أكثر بالجودة بالإضافة إلى السعر، و تقليل التكاليف الكلية وليس الابتدائية فقط.
5. العمل المستمر على تحسين الإنتاج والخدمات داخل المؤسسة.
6. إيجاد طرق حديثة للتدريب على رأس العمل وإشراك الإدارة في التدريب.
7. إيجاد برامج لتطوير العاملين بالوسائل الإحصائية وتدريبهم على تعلم مهارات جديدة.
8. استبدال الخوف في نفوس العاملين بالثقة، وتشجيع الإبداع في المؤسسة وتشجيع الاتصالات من أعلى إلى أسفل –وبالعكس- داخل المؤسسة.
9. القضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام، وعمل جميع الأفراد في المؤسسة كفريق واحد لإيجاد وحل المشكلات التي تواجههم في عملية إنتاج السلع والخدمات.
10. عدم نقد الموظفين في المؤسسة وتشجيعهم وتحسين آدائهم من خلال الدورات التدريبية والتوجيه.
11. استعمال الطرق الإحصائية في عملية التحسين المستمر للجودة والإنتاجية.
12. التشجيع على البراعة في العمل عند تقييم الأداء، وتشجيع الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة.
13. إيجاد برنامج حديث وفعال للتعليم والتدريب لكل فرد داخل المؤسسة.
14. أن تقوم الإدارة العليا -وكل الموظفين- بالعمل على تحقيق المبادئ الثلاثة عشر السابقة.

أشار ديمنج إلى وجود سبعة عوامل ذات تأثير سلبي على مستقبل المنظمـــة ، أطلق عليها اسم " الأمراض السبعة " القاتلة للمنظمات وهي: (عليمات، 2004)

1. عدم قدرة المنظمة على الاستمرار في وضع الأهداف الموجهة نحو التحسين المستمر، عدا عن غموض تلك الأهداف في الكثير من الأحيان.
2. التركيز على جني الأرباح في الأجل القصير فقط.
3. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية المتبعة في المنظمـــة لتقيـــيم أداء الأفـــراد، بالإضافة الى النتائج السلبية التي تنتج عن هذه الأنظمة مثل تهديد المـــستقبل الوظيفي للعاملين.
4. التغييرات الكثيرة في الإدارة.
5. اعتماد الإدارة على أساس الكم فقط، وبصرف النظر عن الكيف.
6. عدم قدرة المنظمة على التطبيق الفعلي لنظام الجودة والذي يقضي بضرورة تنفيذ المهام بطريقة جيدة من أول خطوة.
7. المغالاة في التكاليف غير الضرورية التي يتم صرفها في مجـــالات ضـــمان جودة المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

(2) **فيليب كروسبي (Philip Crosby)**:

ناقش كروسبي العديد من الخطوات التي يمكن إتباعها عنـــد وضـــع برنـــامج لتحسين الجودة في المنظمات، وهي: (أبو نبعة ومسعد، 1998)

1. التزام الإدارة بتحسين الجودة.
2. تشكيل فرق لتحسين الجودة تضم ممثلين من كل قسم داخل المنظمة.
3. تحديد تكلفة تقييم الجودة، وكيفية استعمالها كأداة في الإدارة.
4. رفع مستوى معرفة كافة العاملين بالجودة.
5. اتخاذ إجراءات لتصحيح المشاكل السابقة.
6. تدريب المديرين على عمليات تحسين الجودة.
7. تشجيع العاملين والجماعات على وضع أهداف خاصة بهم لتحسين الجودة.
8. تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بمشاكل تحقيق أهداف تحسين الجودة.
9. تقدير جهود المشاركين في برامج تحسين الجودة.

10. تشكيل مجالس للجودة.

(3) **جوزيف جوران (Joseph Juran)**:

أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة، كما أكد على ضرورة حـل المـشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة، تحديد أسباب المشكلات، وضـع الحلول المناسبةوتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها واختيار الحل الأفضل، أي البديل الذي يحتمل اقل الـ سلبيات ويقدم أكثر الإيجابيات. وقد اعتمد جوران على جملة من النقاط هي: (الخطيب، 1999)

1. تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة.
2. الربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما عرف بـــ " ثلاثيـة جوران "للتي تشتمل على : التخطيط الجيد، والرقابة الفعالة، الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.
3. التركيز على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، مع عدم إغفال دور الإدارة العليا في دعم الجودة.
4. أخذور العاملين الذين تقععليهم أساسا مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة بعين الاعتبار.

(4) **آرموند فيغنبام (Armand Feigenbaum)**:

وحد فيغنبام جهود العاملين لتحقيق الجودة بتطبيق نظاما شاملا للرقابة، وركز على اعتبار الجودة هيمن أكثر الأهداف أهمية ، وبين أهمية عمل جميع الأقسام في المنظمةعلى تحقيقههذا الهدف دائما ،وبين أهمية معرفة مشكلة الجودة عند حدوثها في أي مستوى من مستويات المنظمة. (Russel, 1995)

(5) **كاورا إيشيكاوا (Kaora Ishikawa)**:

يعتبر إيشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين في القرن الماضي، حصل في عـام (1952)على جائزة ديمنج تكريما له، وذلك لإسهامه العلمي والعملي في تطـوير مفهوم الجودة وطرقها الإحصائية . وهو الأب الحقيقي لحلقـات مراقبـة الجـودة (Quality Circles Control)، فهو يرى أن الجودة الشاملة تبـدأ بـشكل فعلـي

بعملية التدريب، والتعليم، وتنتهي أيضا بالتدريب والتعليم للموظفين، ومن أهم إسهامات ايشيكاوا في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة تشجيع مشاركة جميع مستويات العمالة، وهو التكامل الرأسي للجودة، ومشاركة جميع الوظائف، وهو التكامل الأفقي للجودة. (ابن سعيد، 1997)

وقد دعا ايشيكاوا (Ishikawa) إلى التخلص من جميع أنواع إهدار الطاقة والوقت، من خلال هذين النوعين من التكامل، ويرى أنه لابد من تفكيك نظام العمل إلى أجزاء صغيرة للتعرف على المشكلات ومناطق الاختناق، ومن ثم التخلص منها. (زين الدين، 1996)

وقدم ايشيكاوا فكرة خريطة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة "، فمن خلال هذه الخريطة تستطيع الإدارة تحديد مشكلة معينة ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوث مشكلة. (ابن سعيد، 1997)

وقام إيشيكاوا بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية السبع، والتي يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي فرد في المنظمة من اجل تقييم مشاكل الجودة، وهي : "الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة، خرائط باريتو، الدرجات التكرارية، خرائط الانتشار، الخرائط الانسيابية، خرائط المراقبة، قائمة الفحص". (أبو ليلى، 1998)

(6) تاجوشي (Taguchi) :

عمل تاجوشي مديرا للأكاديمية اليابانية للجودة، وحاز على جائزة ديمنج أربع مرات، ومن إسهاماته في هذا المجال تطوير وسائل لتحسين الجودة والتي تعتمد على طرق التصميم التجريبي لزيادة كفاءة المنتج والعمليات الخاصة به . شكلت هذه الوسائل الأساس لفلسفة تاجوشي والمرتكزة على المبدأ الثالث من مبادئ ديمنج، والتي تهدف إلى تقليل الحاجة للتفتيش النهائي للمنتج عن طريق البدء بتحسين الجودة في مرحلة ما قبل التصنيع . ومن النقاط الرئيسية التي ترتكز عليها هذه الفلسفة ما يلي: (المناصير، 1994)

1. تغيير وقت إدخال مبدأ مراقبة الجودة إلى مرحلة التصميم (ما قبل التصنيع)، وذلك لتقليل الاعتماد على التفتيش وزيادة جودة المنتجات والعمليات للمساعدة في إتمام الأعمال بالشكل الصحيح من المرة الأولى.

2. تغيير هدف الجودة من "الحصول على المواصفات المطلوبة" إلى "الوصول إلى الهدف المطلوب من جودة المنتجات بعد التقليل من التباين في المنتج عن هذا الهدف"، وقد تم ذلك من خلال تغيير أساليب قياس الجودة باستخدام الانحرافات والمتوسطات بدلا من استخدام نسبة العيوب كمؤشر لضعف الجودة.
3. تغيير التعامل مع العوامل الخارجة عن السيطرة والتي تؤثر على المنتج والعمليات الخاصة به، وذلك بإزالة تأثير هذه العوامل وليس أسبابها.

4.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدالجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدا رية التي تركز على تحسين الجودة. ويجبعلى منظمات الأع مال أن تقوم بتطبيق هذه المبادئ من اجل تحقيق مستوى متميز من الجودة . وأوردت الناظر (2004) هذه المبادئ الادارية بما يلي:

1. التفهم الكامل، والالتزام، وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها، وضرورة إيجاد الهياكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات العمل المناسبة، وأنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.
2. التحسين المستمر لعملية الجودة، من خلال تصميم عمليات إنتاج السلع المطابقة للجودة، ومن خلال توظيف أفضل التطبيقات، والممارسات الإدارية، والأساليب الفنية، والتكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات (Russel, 1995).
3. التنسيق والتعاون بين الإدارات، والأقسام في المنظمة.
4. إشراك جميع العاملين في جهود تحسين الجودة.
5. بناء ودعم الثقافة التنظيمية في المنظمة.
6. تركيز الجودة على تلبية حاجات العملاء (Martinish, 1997).

5.1.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق نظام إدارةالجودة الشاملة عدداً من المراحل التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة من أجل خلق الثقافة التي تكون مهيأة لتقبل فلسفة الجودة الشاملة، وتبين الناظر (2004) هذه المراحل، والتي أوردها جيهان (1994)، وعلى النحو الآتي:

المرحلة الأولى: تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدرب عليها:

يشكل إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة الأساس المحوري في تطبيقة، فالحماس لمفهوم جديد دون إدراك أبعاده الأساسية والنتائج المتوقعة منه، وما يترتب على تطبيقه في السابق، قد لا يؤدي الى تحقيق النتائج المتوقعة من تطبيقه. ولا بد من تنمية الوعي بأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبإمكان المديرين أو أعضاء الإدارة تعلم هذا المفهوم من خلال إتباع ما يلي: (Steven & Ronald, 1996)

1. الرجوع إلى ما نشر حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، للتعرف على إيجابيات أو سلبيات تطبيقها للوصول إلى قناعات معينة حول أهمية الجودة، ولإقناع الآخرين بمدى جدوى تطبيقها.
2. الاتصال مع الأشخاص الذين سبق لهم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، سواء كان هؤلاء الأشخاص داخل المنظمة أو خارجها، لخلق تصور لدى المديرين عما سيكون عليه مشروعهم الجديد والذين سيقومون بتطبيقه.
3. التدريب على العناصر الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لاكتساب مهارات التحليل المتعلقة بهذا المفهوم من تحليل للعمليات، وإدراك احتياجات المستفيدين، وتحليل ما يتوقعه المزودون.

المرحلة الثانية: تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة:

وترتكز هذه المرحلة على الواقعية في التطبيق، من خلال قيام الإدارة العليا بتحديد عدد من مجالات العمل التي يمكن ان تنفذ بها مشاريع تحسين الجودة، مما يساعد الإدارة على التأكد فيما إذا كان للمنظمة القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة

الشاملة، وحدد كوهين (Cohen) عدداً من خطوات تنفيذ مشاريع تحسين الجـــودة، وهي على النحو الآتي: (Steven & Ronald, 1996)

1. قيام كل إدارة أو قسم بتعيين منسق للجودة، ويفضل ان يكون من أعضاء الإدارة العليا.
2. عقد لقاءات تدريبية للمنسقين حول تطبيق العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
3. تحديد لقاء عام بين المنسقين ومديريهم لمناقشة مشاريع تحسين الجودة.
4. تعيين عدد من المستشارين لدى الأقسام والإدارات من أجل تقديم المساعدات الممكنة خاصة في المراحل الأولية للمشاريع.

المرحلة الثالثة: تكوين فرق تحسين الجودة:

تشكل هذه المرحلة البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيـــث يتم تشكيل الفرق المعنية بتحسين الجودة، والتي تقـــوم بتحليـــل عمليـــات العمـــل، والاتصال بالموردين، ومعالجة المشكلات التي تحول دون تطبيق مبدأ الجودة فـــي عمليات المنظمة. ومن النقاط الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تـــشكيل هذه الفرق ما يلي: (الدرادكة وآخرون، 2001)

1. اختيار أعضاء الفريق من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية، ولديهم الاستعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.
2. ان يكون أعضاء الفريق من الذين يقومون فعلا بتحليل العمل في منظماتهم.
3. ان يكون الفريق ممثلا للمستويات الإدارية في المنظمة.
4. ان تقوم إدارة المنظمة بإعطاء الفريق صلاحية فيما يتعلق؛ بوصف أداء العمل في المنظمة، واقتراح وسائل تحسين أداء العمل بصفتهم القائمين على تنفيذ مشاريع تحسين الجودة في المنظمة.
5. دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة.

المرحلة الرابعة: إيجاد الثقافة التنظيمية الملاءمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

يقصد بالثقافة التنظيمية "مجموعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التـــي تحكم قبول أو رفض إدخال فكرة ما في الإدارة، وهي تمثل قدرة المنظمـــة علـــى

التكيف مع أي تغيير طارئ" (Atkinson and Philip, 1990). ويــشير مفهــوم الثقافة التنظيمية كذلك الى "تلخيص لطريقة أداء الوظائف بالمنظمات او انها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا" (Huge, Gerald, 1992).

ان إيجاد الثقافة التنظيمية الملاءمة لتطبيــق مفهــوم إدارة الجــودة الــشاملة ضروري، ففي ظل ثقافة الجودة فإن جميع العاملين يحتاجون إلى أن تكــون لــديهم صلاحيات إدارية ملاءمة لإدارة أعمالهم، كما أن المنظمة تحتاج إلى أن تتخلص من الممارسات الإدارية السابقة وبخاصة فيما يتعلق بالتركيز على النفقات والاهتمام بدلا من ذلك في تقديم الخدمة المطلوبة؟ (Drummond, 1992).

ولا بد في هذه المرحلة عند تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة مع التركيز على معرفة مدى مساندة ثقافة المنظمة السائدة بما تحويه من علاقات بــين المــستويات الإدارية، وإجراءات العمل، وسياسات توظيف الأفراد، وغيرها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في أعمالها . ولهذا فإن من الضروري بالنسبة لــلإدارة أو المنظمــة المعنية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بيئتها، ان تأخذ على عاتقها مسؤولية تعــديل الثقافــــة التنظيميـــــة فـــي المنظمـــة بمـــا يتـــواءم وتطبيـــق الجـــودة (Huge, Gerld, 1992)

ويصنف جاين وزملاؤه (Chin, et. al., 2000) المنظمات وفقــاً لمراحــل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى خمسة مستويات متتالية، على النحو الآتي:

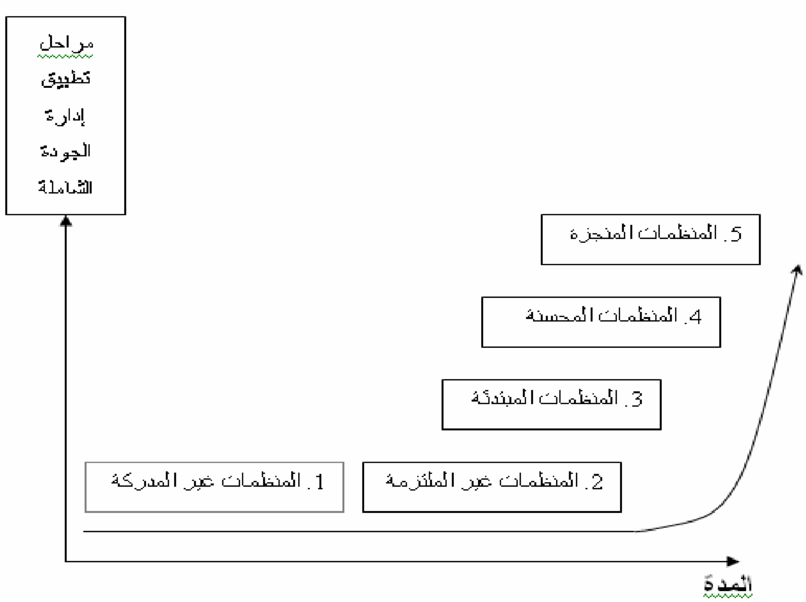
أ. **المستوى الأول (المنظمات غير المدركة):** هي تلك التي لم تألف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وممارسته والتقنيات التي تستهدف التحسين المستمر. ورغم ان بعضها مسجل في ISO 9000 إلا أنها لا تدرك بشكل كبير موضوعات وآليات التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة.

ب. **المستوى الثاني (المنظمات غير الملتزمة):** وهي تلك التي تفهم إدارة الجودة الشاملة وقررت أن هذه المبادئ والممارسات لا تخصها .فهذه المنظمة على سبيل المثال قد تعطي انطباع أنها تبنت إدارة الجودة الشاملة ولكنها لا تقــوم بأية تغييرات حقيقية.

ج. المستوى الثالث (المنظمات المبدئية): وهي المنظمات التي تكـون مدركـة للتحسين المستمر داخل المنظمة ولكنها ما زالت في الخطوات الأولـى مـن خطوات تطبيق العناصر الأساسية وإدارة الجودة الشاملة، وما زالـت هـذه المنظمات تحتاج إلى إرشاد واضح بشأن ما يجب عليها فعله من أجل تسهيل تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

د. المستوى الرابع (المنظمات المحسنة): وهي تلك التي تتحرك فـي الاتجـاه الصحيح وقامت بعمليات حقيقية ولكنها زال أمامها طريق طويل . وعادة ما تكون هذه المنظمات معرضة لصعوبات غير متوقعة وضـغوطات قـصيرة المدى فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ه. الخامس (المنظمات المنجزة): وهي التي توصلت إلى نقطة واضحة ومحددة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وما يميز هذا المستوى هو تطور نوع الثقافة والقيم والثقة والطاقات والعلاقات الضرورية، ويبين الشكل (1) هـذه المستويات.



شكل (1)

مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Source: Chin, K. S., Dale, B.G. & Pun, K.F. (2000), Implementing the UMIST Total Quality Management Framework in Hong Kong Manufacturing Industries, City University Press, Hong Kong. P. 17

6.1.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة:

هنالك العديد من العناصر التي يجب الالتزام بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملةفي المؤسسات الخدمية ، سواء كان ذلك من خلال التركيز على العملاء، العاملين، الخطط الإستراتيجية، العمليات، الأداء وأخذ تجارب المنظمات الأخرى في مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة بعين الاعتبار . وأورد كل من الخلف (1997)، والناظر (2004) أهم العناصر التي يجب تبنيها بما يلي:

1. **التركيز على العملاء:**

تعمل منظمات الأعمال على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، و معيار النجاح هو رضى العملاء عن تلكالخدمات والمنتجات، لذلك يمثل رضى العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة (Crosby, 1984)؛ وبالتالي فان على المنظمة أن تسعى بشكل مستمر لتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء عنها، لكي تكسب ولاءهم وتتحقق لها القدرة على النجاح والقدرة على المنافسة.

وترى الناظر (2004) أن إدارة الجودة الشاملة ترتكز على تحقيق متطلبات واحتياجات العملاء، والتعرف على احتياجاتهم المستقبلية . كما يرى توماس (Thomas, 1992) المشار اليه في (الخلف، 1997) بأن الغالبية العظمى من العملاء يقدرون الخدمات التي تقدمها لهم المنظمات والتي تستجيب لحاجاتهم ومطالبهم. وتهتم إدارة الجودة الشاملة برضا العملاء، والتعرف على احتياجاتهم وفقا لمعلومات، وبيانات يتم جمعها من العملاء بطرق مختلفة وبشكل دوري، ومن ثم تقديم الخدمات والمنتجات التي تتوافق مع تلك الاحتياجات . وبذلك تتميز إدارة الجودة الشاملة عن الإدارة التقليدية التي تقوم على أساس تحديد الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل تام عن العميل المقصود من تلك الخدمة أو المنتج.

2. **المشاركة والتمكين:**

تعتبر مشاركة العاملين في فرق العمل لتحديد مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمكينهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يصبح العاملون أكثر قدرة على تحديد المشكلات التي تواجههم

في أدائهم لأعمالهم، وإيجاد الحلول المناسبة لها . وعليه فانمشاركة العاملين ا لفعالة انما تحقق ولائهم لبرنامج الجودة الشاملة، وتوفر مناخاً ملائماً من القبـول وعـدم مقاومة التغيير، بالإضافة لمساعدة العاملين على فهم البرنامج بالشكل الذي يـساعد على تحقيق أهدافه، والحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد علـى تحـسين جودة الأداء (Hyde and Jordan, 1992).

3. تدريب وتأهيل العاملين:

تستخدم إدارة الجودة الشاملة أدوات لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجـودة الشاملة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واسـتخدام أدوات الجـودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفـراد المنظمـة لإكـسابهم المهـارات، والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جـودة الخدمات والمنتجات، بالإضافة لتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد مـن الأخطـاء والإهدار وإعادة الأعمال (الخلف، 1997).

وفي حين يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريب وتعليم جميـع العـاملين على العمل، وإعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التي تتطلبها الأجهزة، والمـواد، والخدمات الجديدة، لكي يكونوا قادرين على المشاركة في الفرق المختلفة، والتـأقلم مع الإجراءات المختلـفة لأداء العمل؛ فان تدريبهم يرتبط بالدور التنظيمي الجديد لهم، أو بالتغيير في إجراءات العمل، أو بعملية تطبيق برنامج إدارةالجـودة الـشامل ـة نفسها، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطط خاصة ترتبط بحاجة العمل، الأمر الذي تتميز به إدارةالجودة الشـاملة عن النظرة التقليدية للإدارة في تحديـد الاحتياجات التدريبية، والتي تتم عن طريق الاستفسار من العام لين عن احتياجـاتهم، ورغباتهم التدريبية متجاهلين الحاجة الفعلية لمثـل هـذه البرامـ ـج التدريبيـة (القحطاني، 1993).

4. تحفيز العاملين:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على مساهمة العاملين بتطبيق إدارة الجـودة الشاملة في المنظمة، ولدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقترا حات وأفكـار بنـاءة، والتغلب على مقاومة التغيير لديهم، وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات

قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة لتحسين الجودة، من خلال إعطائهم الفرصة للإبـــداع وابتكـــار طـــرق، ومكافأة العاملين مادياً ومعنوياً (خلف، 1997).

5. التركيز على تحسين العمليات:

لا ينحصر تقرير نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنتـــائج الخدمـــة أو مدى مطابقته لتوقعات العميل، بل يـ متد ليشمل جودة العمليات وتـــصميمها لتعطـــي نتائج بلا أخطاء، وبالتالي محاولة إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض ســـبيل تحسين المنتجات والخدمات، من خلال تحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملين لمعرفة مستوى الأداء الحالي، والعمل على تحسينه. (Cohn & Brand, 1993)

ويبين هيجان (1994) أن الأداء المتدني في الإدارة ينظر إليه على أنه نتيجـــة لتقاعس العاملين، وهذا الخلل من الممكن ملاحظته وربما تصحيحه، غير ان هنـــاك خللا آخر يعود في طبيعته إلى النظام المتبع في الإدارة ذاتهـــا والمتعلـــق بطبيعـــة الإجراءات، والعمليات الروتينية المتبعة . ان تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة مـــن قبل الإدارة يفرض علـ يها مراجعة خطوات وإجراءات أداء أعمالها بصفة مـــستمرة ومنظمة.

6. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للجودة من عناصر إدارة الجودة الشاملة، والـــذي يساعد على تطبيقها . أن وجود خطة إستراتيجية من شأنه أن يساعد علـــى التنـــسيق بين الجهود المشتركة لجميع أفراد المنظمة وتوحيدها، بالإضافة لكونها أفـــضل أداة تقويم لمعرفة ما تم إنجازه مقارنة مع أهداف المنظمة المستقبلية، والذي يعتبر مـــن متطلبات تطبيق إدارةالجودة الشاملة . وتقوم إدارة الجودة الـــشاملة علـــى فـــرص التطوير، والتحسين، والتي لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفـــاءة وفعاليـــة الأداء، إذ إن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات العملاء عوامل ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر (خلف، 1997).

7. قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة:

تركز إدارة الجودة الشاملة على السيطرة على أداء المنظمة، وأداء العاملين من خلال تدريبهم على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات معينة، الأمر الذي يتيح الفرصة للقياس على ذلك في العمليات القادمة مع ضرورة مراجعة هذه الإحصائيات، والتأكد من أنها ما زالت فعالة (القحطاني، 1993).

7.1.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

نجحت بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما فشلت منظمات أخرى، ويعود السبب الرئيسي لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق نفسها، في حين قد لا يكون نجاح المنظمات الأخرى بسبب اختيارها أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل نتيجة لتبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المنظمة والعاملين بها، وفي مستويات مشاركة والتزام كل فرد في المنظمة بهذا البرنامج وأهدافه (Martinish, 1997).

ويورد تنكس (Tenx, 1992) عدة عوائق قد تواجه المنظمات أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، منها؛ اعتقاد المديرين بأن عملية تحسين الجودة مرحلة قصيرة الأجل، وأن هذه العملية هي مجرد مرحلة مؤقتة لها بداية ونهاية. والنظرة الضيقة لعملية تحسين الجودة واعتبار ان هذه العملية عبارة عن نظام إداري يقوم بتطبيق أساليب رقابة الجودة الإحصائية فقط.

كما ذكر ديمنج (Deming, 1992) بعض العوائق في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي؛ انشغال المنظمة بتحقيق الأرباح قصيرة الأجل كهدف للبقاء في العمل وكوسيلة لتحقيق النمو طويل الأجل، بينما يكون من الضروري اهتمام المديرين بالتخطيط للأرباح طويلة الأجل. وأن ممارسة التنقلات في الإدارة يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار في العمل، وتجعل المديرين يقومون باتخاذ قرارات بدون الفهم العميق للعمل. واعتماد المنظمة على الأرقام الكمية لوحدها في تحقيق أهدافها.

وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى فشل تطبيق بــرامج إدارة الجــودة الشاملة، وهي على النحو الآتي: (أبو نبعة ومسعد، 1998)

1. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
2. عدم مشاركة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة. ان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاه إنجاحه.
3. توقع نتائج فورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وليست على المدى البعيد.
4. تبني المنظمة طرق وأساليب غير فاعلة في إدارة الجودة الشاملة ولا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، فليست كل أساليب إدارة الجودة مناسبة لكل منظمة.
5. مقاومة التغيير سواء كان من الإدارة أو من العاملين.
6. تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

8.1.2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي (ISO)

تعريف الآيزو (ISO):

في أوائل الثمانينات من القرن الماضي ، أدركت المنظمة العالميــة للمقــاييس (آيزو) ضرورة وجود مقياس عالمي لإدارة الجودة . وفي عام 1987 ، وبعد تطوير كبير وبحث مضني في هذا المجال، تم تشريع شهادة الآيزو 9000، ووافقت عليهــا 35 دولة مشاركة . وقد وافق على مقاييسها أكثر من 50 دولة منذ نشأ تها واستمرت الآيزو في إضافة عناصر جديدة إلى الاتفاق. ومصطلح الآيزو(ISO) 9000 هــو اختصار لــ International Standardization Organization الذي يعبر عن مسمى "المنظمة العالمية للمعايرة " حيث قامت هذه المنظمة بوضع مقاييس (معايير) عالمية لنظام إدارة الجودة في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية أو خدمية، إذ لم يعــد

كافياً ضمان جودة فحسب بل يتطلب الأمر ضمان جودة كامل في المنظمة واستمراريته، وفق المواصفات المطلوبة من قبل هذه المنظمة(Williams, 2004).

جاءت المواصفات القياسية الدولية آيزو (9000) لتوحد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً في أية منظمة . وتشتمل مواصفات الجودة العالمية التي وضعتها المنظمة الدولية للمعايير على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها هي 9001، 9002, 9003، وذلك من أجل تطبيق وتحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من الشركات، بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات، وقامت بإصدار دليل مرشد لتطبيق نظام الجودة في تلك الأنواع وأعطته رقم ISO 9004. وتتكون هذه السلسلة من الآيزو 9000، 9001، 9002، 9003، 9004 وهذه المدولات السابقة تعني مايلي (العقيلي، 2001):

الآيزو 9000: تمثل تعاريف عامة ومصطلحات حول نظام الجودة، وتعتبر بمثابة إشارات عامة لتطبق الآيزو 9000، 9002، 9003 وهذا الجزء يمثل دليل ينصح بالعودة عليه قبل البداية بتطبيق بنود المواصفات الأخرى .

ويمكن توضيح الفروق بينها حسب نشاط المنظمة كالتالي:

1. **الآيزو 9001**: تطبق على المنظمات التي تقوم بالإنتاج والتوزيع والتركيب والتصميم والخدمة أي الشركات التي تمارس التصميم في الإنتاج. مثلا قطاع المصارف والذي تتمحور هذه الدراسة حولها تهتم بالحصول على شهادة الآيزو 9001.
2. **الآيزو 9002**: تنطبق على المنظمات التي تقوم بكافة الأعمال السابقة المذكورة في الآيزو 9001 عدا نشاط التصميم .
3. **الآيزو 9003**: وهي تشتمل على مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالتفتيش والاختبارات النهائية .
4. **الآيزو 9004**: وهي تمثل إشارات ومفاهيم حول مبادئ الجودة وتطبيقاتها في التطبيقات الإدارية.

وتعد المواصفات الدولية للجودة (الآيزو 9000) احدى المقاييس الدولية التـــي يؤخذ بها لتأكيد الجودة، لذا فإنكثيراً من الشركات والمؤسسات الدولية ، تجد نفسها ملزمة بتطبيق عناصر المواصفة الدولية ، إذا ما أرادت أن تتخذ لنفسها مكاناً منافساً في السوق الدوليةوتحافظ على استمرارية ذلك، وبما أن أسس فلسفة الجودة قائمة على حقيقةمفادها أن المـنتج يجب العمل على تحسينه وتطويره من جميع النـــواحي والصفات . (علوان، 2005)

ويبين حبيب الله (2003) أن الآيزو تقيس درجة جودة الإدارة، ومدى تحقيقها لرغبات المستهلكين، واحتياجات العاملين . وتشتمل شهادة الآيزو 9000 على سلسلة من المقاييس التي تتناول كل الجـــوانب فيالعمليات داخل المنظمة . وتحقق أنظمة الجودة المعتمدة على الآيزو 9000 العديد من الفوائد، ومنها:

1. المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة.
2. تحسين سمعة المنشأة في نفس بيئة الأعمال.
3. المساعدة في زيادة نصيب المنظمة في الأسواق التنافسية.
4. التخطيط الجيد، والتصميم الأمثل للمنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل.
5. ضمان استمرار التطوير والتحسين لجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
6. المساهمة في تخفيض تكلفة السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة للعملاء.
7. الاستخدام الأمثل لمعدات المنظمة مما يساهم في تقليل التكلفة الخاصة للمـــواد الأولية المستخدمة في المنشأة.
8. المساعدة في تقليل نسبة التالف للمنتج أو المعيب للخدمة.
9. تشجيع و تحسين التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.
10. المساهمة في رفع روح العمل بين العاملين في المنظمة.
11. الاستعداد لمواجهة متطلبات، واحتياجات السوق المحلية، والدولية.
12. المساهمة في كسب رضاء العملاء، و استمرارهم في التعامـــل مـــع نفـــس المنظمة.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الآيزو:

يساهم نظام (الآيزو 9000) في تحسين المستويات الإدارية في المؤسسات في كافة النواحي التي لها علاقة بالتصنيع من حيث: التخطيط، الإنتاج، التسويق، ضبط الجودة والتدريب وغيرها، وتعد (الآيزو 9000) الهيكل الأساسي لأي مؤسسة تهدف إلى الوصول لإدارة الجودة الشاملة. ولا يمكن للأيزو حل المشكلات التي تواجهها المؤسســات وإنما تزود هذه المؤسسات بمجموعة من التعليمات التي تؤكد على الأشياء بطريقة صحيحة، كما أنها لا تعطي الإجابات الكاملة عن كل شيء يخص المؤسسة، إلا أنها تشكل البنية الهيكليــة الجيــدة التي تبنى عليها إدارة الجودة. (العجي وعبود، 1999)

ويمكن إبراز أهم أهداف نظام الآيزو المتكامل مع نظام الجودة الشاملة كما يلي: (هلال، 1996)

أ. الاستماع لصوت العميل.

ب. التركيز على احتياجات السوق.

ج. السعي لتحقيق الجودة في كل المجالات.

د. تطوير مقاييس الأداء.

ه. فهم المنافسة وتطوير إستراتيجية للتنافس.

و. ضمان الاتصال الفعال.

ز. البحث عن التحسين المستمر.

9.1.2 تجربة شركة الكهربــاء والغــاز فــي أمريكــا PACIFIC GAS & ELECTRIC

تعتبر شركة PG&E إحدى كبريات شركات الكهرباء والغاز في أمريكا وبدأت تطبيق برنامج تعميم الجودة عام 1992 لتحديد البرامج والخدمات والتي من شأنها زيادة رضا عملائها. وفيما يلي موجز تطبيق التجربة: (جستنيه، 2005)

1. **بدايات تعميم الجودة بالشركة:**

أ. تأسيس إدارة للتسويق وخدمات العمـــلاء قـــسم يعنـــىبتطـــوير خطـــط واستراتيجيات التسويق لفهم احتياجات العملاء، وتعزيز قدرة الشركة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسويق والاستثمار.

ب. حضور اثنين من موظفي القسم دورة أسلوب تعميم الجودة (QFD) وتولد القناعة لديهم بإمكانية تطبيق البرنامج بالشركة.

ج. الاستعانة بعدد من الاستشاريين في عملية جمع المعلومات والتطبيق.

د. تحديد نطاق التطبيق.

2. **تحديد احتياجات العملاء ومتطلبات العملاء باستخدام أسلوب صوت العميل:**

أ. إجراء (50) مقابلة مع العملاء وتسجيلها على أشـــرطة فيـــديو وتحليلهـــا واختصارها وتحويله إلى 106 رغبة واحتياج.

ب. تفريغ كل رغبة أو احتياج في كرت منفصل وتوزيعها على 200 عميـــل لتصنيفها وإعطاء ثقل لكل مجموعة.

ج. إعداد المخطط الشجري والمكون من 6 أهداف إســـتراتيجية و 36 هـــدف ثانوي ومجموعات من الأهداف الفرعية.

د. إعداد شريط فيديو يحـ توي على مقتطفات من المقابلات وعرضه على كافة المستويات الإدارية

ه. إعداد الاستبيان باستخدام الأهداف وتوزيعه على 8000 عميل لتحديد أهمية الأهداف الثانوية ودرجة رضا العملاء عنها.

3. **تعميم صوت العميـــل** : (تم استخدام هذا المصطلح لتفادي التعقيـــد المـــصاحب للجودة والنظرة غير الايجابية لبرامجها).

أ. تشكيل فريق يضم مجموعة من المديرين والمشرفين وموظفـــو خطـــوط أمامية.

ب. إعطاء الفريق نبذه عن استراتيجيات الشركة وتعميم الجـــودة وتزويـــدهم بنتائج صوت العميل.

ج. قيام الفريق بتحديد معايير الأداء ذات العلاقة باحتياجات ورغبات العملاء.

د. استخدام نتائج الاستبيان وبيت الجودة وتحديد معايير الأداء ذات الأولوية.

ه. تحديد استراتيجيات التحسين والإدارات والعمليات ذات العلاقة باحتياجات ومتطلبات العملاء.

و. تشكيل (11) فريقاً من مختلف الإدارات وتدريبهم على تحسين العمليات وأدوات الجودة بما فيها تعميم الجودة وعرض شريط المقتطفات والقيام بتصنيف البطاقات لفهم احتياجات العملاء.

ز. تزويد كل فريق بمجموعة من معايير الأداء لربطها مع احتياجات العملاء.

ح. تحسين العمليات بما يتوافق مع متطلبات العملاء ووفق الإستراتيجيات الموضوعة ووضع التوصيات وتزويد الفريق الأساسي بها.

4. تحليل النظام (SYSTEM ANALYSIS): قام الفريق الأساسي بتطوير نموذج لتحديد المناطق ذات الأثر الأكبر في تحسين النظام من وجهة نظر العميل وهي كالآتي:

أ. تغيير سياسة الإدارة بتمكين الموظفين من اخذ الوقت اللازم لإرضاء العميل من مكالمة واحدة.

ب. زيادة سعة الخطوط الهاتفية.

ج. تخطي الحواجز الإدارية.

2.2 نبذة عن الشركة السعودية للكهرباء

تم تأسيس الشركة السعودية للكهرباء كشركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي الصادر برقم (م/16) وتاريخ 1420/9/6 هـ عن طريق دمج الشركات العشر العاملة في مجال تقديم الخدمة الكهربائية, وكذلك مشاريع الكهرباء التابعة للمؤسسة العامة للكهرباء في الشركة السعودية للكهرباء التي بدأت أعمالها في 1421/12/20 هـ الموافق 2000/4/5 م. وكان قرار مجلس الوزراء الموقر رقم 169 وتاريخ 1419/8/11 هـ قد حدد الملامح العامة لإطار عمل الشركة ومنها:(www.se.com.sa)

أ. تقوم الشركة باتخاذ التدابير والخطوات الـ نظامية اللازمة نحو أفـضل الـسبل وأنسب وقت لتنفيذ التنظيم الذي يحقق تقد يم الخدمة حـسب المعـايير الفنيـة المعتمدة وبأقل التكاليف.

ب. تمكين القطاع الخاص من التنافس في إنشاء وإدارة مشار يع الطاقة الكهربائية في المملكة

ج. للشركة أن تؤسس أو تمتلك شركات فرعية عاملة في قطاعات توليـد ونقـل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

د. للشركة أن تؤسس شركات أخرى أو أن تشترك مع الشركات أو المؤسسات أو الهيئات السعودية والأجنبية التي تزاول أعمال شبيه ة بأعمالها, أو التـي قـد تعاونها على تحقيق أغراضها.

ه. على الشركة تخصيص جزء من دخلها (يحـدده مجلـس الإدارة) لأعمـال البحث والتطوير في مجال اختصاصها , وذلك مـن اجـل تطـوير وتحـسين أعمالها, وعليها أن تصرف من هذا المخصص لتمويل البحوث في الجامعات والمعاهد والمراكز المتخصصة , وبصفة خاصة ترشيد اسـتخدامات الطاقـة الكهربائية, وتحسين أنظمتها والحفاظ على البيئة.

و. تقوم الشركة بتدريب القوى العاملة الوطنية في مجال عملها , وتدعم البـرامج التدريبية في ذات المجال في الجامعات والمعاهد المتخصصة، على أن يصحب ذلك برنامج للسعودية, من حيث نوع القوى العاملة البشرية والفترة الزمنيـة لذلك.

ز. تقوم الشركة بوضع برنامج وجدول زمني لتنفيذ خطط كهربة المناطق الواقعة خارج مجال الخدمات في الوقت الحـالي , المعتمـدة مـن وزارة الـصناعة والكهرباء, حسب أولويات الدولة من الناحية الأمنية والتنموية والاجتماعية, بما يتماشى مع خطط التنمية.

وقد حدد النظام الأساسي أغراض الشركة والتي من أهمها توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وشراء وبيع وتقديم خدمات الطاقة الكهربائية في المملكة والمشاركة والاستثمار في مشاريع قطاع الكهرباء داخل المملكة وخارجها، واستيراد

وتصدير الطاقة الكهربائية عبر حدود المملكة، وكذلك المشاركة والاستثمار في مشاريع تأمين وإمداد الوقود للشركات المملوكة لها كلياً أو جزئياً.

1.2.2 تعريف ببرامج الجودة في الشركة السعودية للكهرباء

في إطار سعي الشركة الحثيث للارتقاء بأدائها وتحقيق رضا العملاء واستثمار قدرات الموظفين فقد انتهجت الشركة السعودية للكهرباء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع مناطق أعمالها حيث دخل تطبيق الجودة الشاملة عامة التاسع في الشركة ، ولقد كان للنتائج الإيجابية التي تحققت في الشركة دور كبير في دفع عجلة التطبيق حيث تعتبر تجربة الشركة رائدة ليس على مستوى المملكة وحسب بل على مستوى الخليج والمنطقة ككل. (عالم، 2003)

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة:

تفاوتت مناطق أعمال الشركة السعودية للكهرباء في تاريخ البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث بدأت منطقة أعمال الشرقية في تشكيل فرق "تحسين" في يوليو 1994م تلى ذلك منطقة أعمال الغربية في ديسمبر 1996م ثم منطقة أعمال الوسطى في سبتمبر 1999م ثم منطقة أعمال الجنوبية في أغسطس 2001م .

وقد سبق تشكيل الفرق في كل منطقة أعمال تنفيذ برامج مكثفة لنشر مفهوم الجودة لمختلف المستويات الإدارية تلاه تقديم برامج تدريبية لمدراء العمليات وقادة وأعضاء الفرق. وبهذا تكون جميع مناطق الشركة قد بدأت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالأخص برنامج "تحســين" وقد انتهجت أسلوب التطبيق التدريجي لتغطية كافة الإدارات .

تعريف إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في الشركة :

تعرف الشركة إدارة الجودة الشاملة على أنها: (منهج إداري أساسه العمل الجماعي ومشاركة جميع الموظفين والتــحسين المستمر للعمليات المختلفة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي). ويمكن تلخيص مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالآتي؛ التعرف على العملاء وتحديد إجتياجاتهم وتوقعاتهم والسعي لتحقيقها، وإذكاء روح العمل الجماعي والإبداع والتمكين

للعاملين، والتركيز على مبدأ الجودة في جميع مراحل العمليات، والقياس والتحليل كأساس لاتخاذ القرارات، والتأكيد على أن التطوير والتحسين عملية مستمرة، والجودة مسئولية الجميع.

الأهداف والفوائد التي تسعى الشركة لتحقيقها :

قامت الشركة بتحديد الأهداف والفوائد التي تسعى لتحقيقها وهي؛ زيادة التفاعل البناء بين المنتسبين للشركة من خلال تنمية وإذكاء روح العمل الجماعي وتحسين الاتصال وغرس بيئة ومفاهيم جديدة، وتحقيق أكبر قدر ممكن من إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين من خلال "التحسين المستمر للعمليات"، والاستثمار الأمثل لموارد الشركة، زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، وفعالية اتخاذ القرارات، وتنمية قدرات ومهارات الموظفين، وتقدير الإنجازات والجهود ورفع معنويات العاملين، وبناء قدرة الشركة على مواجهة وقيادة التغيير.

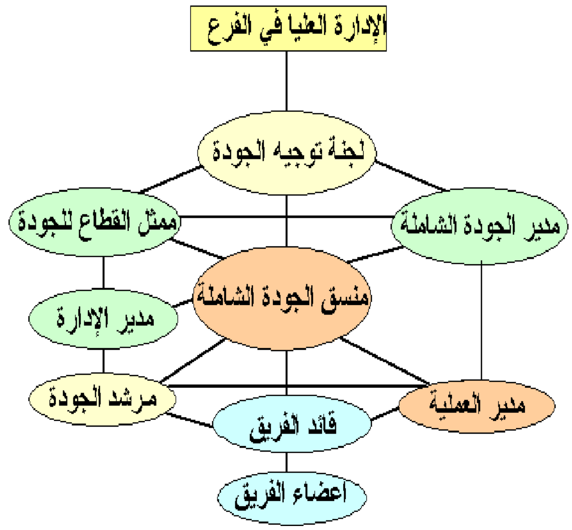
استراتيجيات التطبيق المتبعة لبرنامج "تحســـين" :

لتحقيق أهداف الشركة قامت؛ بتنفيذ برامج للتوعية ونشر مفهوم الجودة، وتحديد المهام والمسئوليات للأطراف المشاركة وبناء هيكلية للاتصال فيما بينها، وإعداد وتقديم برامج تدريبية، وتحديد منهجية لتكريم فرق "تحسين"، وفيما يلي توضيح لبعض هذه الإستراتيجيات.

التوعية ونشر المفهوم: استخدام وسائل التوعية المتاحة لغرس بيئة ومفاهيم وأساليب الجودة الشاملة في مجتمع موظفي الشركة لإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة للتحسين المستمر لأعمال الشركة وتشمل هذه الوسائل؛ محاضرات تقدمها جهات من داخل الشركة وخارجها، ونشرات خاصة بإدارة الجودة الشاملة ومقالات للنشر في مجلة الشركة "الكهرباء"، وأشرطة فيديو، وتوفير الكتب المتخصصة بإدارة الجودة الشاملة، ودورات تدريبية، وإقامة اللقاء السنوي للجودة الشاملة، ويوم الجودة.

هيكلية الاتصال وتحديد المهام والمسئوليات: قامت الشركة بوضع هيكلية اتصال لإدارة برنامج تحسين في كل منطقة أعمال وذلك لتعزيز فاعلية تطبيق البرنامج

ولضمان الاتصالات المناسبة والتنسيق لأنشطة فرق تحسين . والشكل (2) يوضح هيكلية الاتصال لبرنامج تحسين الجودة.



شكل (2)

هيكلية الاتصال لبرنامج تحسين الجودة في الشركة السعودية للكهرباء

المصدر: عالم، مصطفى محمد سعيد (2003). تعريف ببرامج الجودة في الشركة السعودية للكهرباء، الملتقى السنوي الثامن لإدارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للكهرباء، جدة، 29-30 أبريل.

التدريب:

لدعم التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة قامت الشركة بإعداد برنامج تدريبي داخلي يلبي حاجة كل جهة حسب الدور المناط بها. ومن أنواع التدريب المعتمدة في الشركة؛ التدريب الإداري: وهو برنامج تدريبي مدته (3) ايام موجه لمديري العمليات. يغطي هذا البرنامج المبادئ الأساسية للجودة الشاملة ودور مدير العملية ونظرة شاملة لمنهجية وأدوات تحســين. وتدريب قادة وأعضاء الفرق : يقدم هذا البرنامج التدريبي الذي يستغرق 5 أيام لقادة وأعضاء الفرق ليتزامن التدريب مع التطبيق ومن خلاله يتم تدريب المشاركين على منهجية وأدوات تحســين وآليات بناء فريق التحسين. ومهارات القيادة والتيسير : برنامج تدريبي مدته حوالي (3) أيام لقادة الفرق ومرشدي الجودة يهدف لتزويدهم بمبادئ القيادة ومهارات إدارة اجتماعات الفرق وتيسير مهامها.

تكريم فرق تحسين:

يبذل قادة وأعضاء فرق تحســين جهود كبيرة إضافة إلى أعمالهم المعتادة. ولتشجيع الموظفين على المشاركة في فرق تحســين فلا بد من تقدير جهودهم ولتحقيق هذا الهدف فقد تم تطوير آلية التكريم تتلخص؛ بتقديم هدايا تذكارية وشهادات تقديرية بعد انتهاء الفرق من مشاريع الدراسات التحسينية، وإقامة حفل تكريم لأفضل الفرق على مستوى القطاعات في كل منطقة الأعمال، ورفع مستوى تقديم الأداء السنوي لقائدي وأعضاء أفضل الفرق على مستوى القطاعات، وتكريم أفضل فرق من كل منطقة أعمال في اللقاء السنوي للجودة.

3.2 الدراسات السابقة

يتناول الباحث الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة، وذلك للوقوف على القضايا والمشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي اتبعتها، والنتائج التي توصلت إليها، ولإبراز الجوانب النظرية والتطبيقية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنسانية.

1.3.2 الدراسات العربية

أجرى درويش (1992) دراسة هدفت إلى استقصاء أسلوب ممارسة أنشطة مراقبة الجودة في المنشآت الصناعية المصرية، وتحديد الإيجابيات والسلبيات في هذه الممارسة، وتم استخدام عينة عشوائية طبقية للدراسة من (56) شركة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ ان معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن وظيفة مراقبة الجودة في منشآتهم الصناعية تتمثل في التأكد من مطابقة السلع المنتجة للمواصفات الموضوعة، وهي بذلك تتفق مع التعريف التقليدي لوظيفة مراقبة الجودة، وترى نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة ان مراقبة الجودة تعني الوفاء بمتطلبات العملاء واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان توافر شرط أمن وسلامة المستهلك. تهتم المنشآت الصناعية التي أجريت عليها الدراسة بتحديد نسب يمكن السماح بها عند مخالفة المعايير، وأن معظم هذه المنشآت تتبع في ذلك نظام الجداول

العالمية في المساحات الخاصة بالتشغيل، إلا أن هناك نسبة غير قليلة من هذه المنشآت لا توجد بها إجراءات تصحيحية محددة لمواجهة حالات الانحراف غير المسموح بها، كما أنه لا يوجد لديها نظام محدد لتسويق المنتجات المتضررة.

أجرى الزامل (1993) دراسة هدفت إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به. كما بحثت الدراسة المعوقات الرئيسية لضعف التطبيق، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتبر من أولى الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية عموماً، والبيئة السعودية خصوصاً. وطبقت الدراسة على (1000) منظمة، ولم تستجب (839) منظمة لعدم تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. واظهرت نتائج الدراسة أن (42٪) من المنظمات التي استجابت للدراسة، تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن (21.5٪) تخطط لتطبيق المفهوم. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم، وكذلك محاولة تطبيقه، كما بيّنت الدراسة وعي المنظمات التي طبقت أو تحاول تطبيق المفهوم بأهمية التدريب بكل أنواعه في نجاح التطبيق.

أجرى المناصير (1994) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها في سلطة الكهرباء الأردنية ، ومدى اقتناع الإدارة العليا في السلطة بهذا المفهوم. وتكونت عينة الدراسة من (270) عاملاً موزعين على جميع دوائر السلطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك توجه ايجابي نحو اقتناع ودعم الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال اهتمامها بتدريب العاملين وتلقي شكاوي العملاء وتوفير المناخ المناسب لتمكين الأفراد من المشاركة في تحسين الجودة. وأن اتجاهات العاملين بشكل عام نحو إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية كانت اتجاهات ايجابية. وأن الاتجاه العام لدى أفراد عينة الدراسة نحو مشاركة العاملين سلبيا بدرجة متدنية.

أجرى بدري (1994) دراسة هدفت إلى معرفة عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر/الأقل ممارسة في المؤسسات التصنيعية في الإمارات، والتعرف على توافق المستهلكين وعينة المؤسسة في مدى تميزها أو عدمه في أمور الجودة. وكانت عينة

الدراسة (424) عاملاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ سهولة التعرف على المنشآت المتميزة، ويمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منشأة سواء كبيرة كانت أم صغيرة، وأن مستوى التميز في الجودة يعكس درجة رضا المستهلك، وانعدام استخدام الأساليب الإحصائية في الجودة، وتدني إشراك العاملين في عمليات التدريب، ومشاركة العاملين غير الفاعلة في العملية الإنتاجية.

أجرى سند (1994) دراسة هدفت إلى التوعية بأهمية مدخل إدارة الجودة الكلية من خلال توضيح مفهومه، والإلمام بمبادئه ومراحله وأدواته، وتوجيه رجال الإدارة والممارسين إلى ما يحققه تطبيق هذا الأسلوب من مزايا، وتأكيد أهمية هذا الأسلوب في مواجهة المنافسة وخاصة بعد تطبيق اتفاقية الجات، وتأكيد أهمية تطبيق هذا الأسلوب في توفير الأموال اللازمة للاستثمار سواء من مؤسسات الاقتراض أو التمويل التي تشترط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الإدارية بالدول النامية للحصول على التسهيلات الاستثمارية، وكانت عينة هذه الدراسة تتكون من (100) مفردة، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ إن الجودة الشاملة تؤكد على ثلاثة جوانب: (جودة المنتج، وجودة الحسابات والتمويل، وجودة الإدارة)، ويتم تطبيق إدارة الجودة الكلية من خلال ستة مراحل هي (الإعداد، تخطيط تطبيق النظام، التنفيذ، التقدير والتقييم، تبادل الخبرات والإعلام).

أجرى سعيد (1994) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات الممرضات نحو مدى فعالية برامج الجودة النوعية في المستشفيات التي تم اختيارها للدراسة، والتعرف على اتجاهات الممرضات نحو العوامل المؤثرة على مستويات فعالية برامج الجودة النوعية في تلك المستشفيات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أسلوبين هما: أسلوب البحث المكتبي، وأسلوب البحث الميداني. وتكونت عينة الدراسة من (646) ممرضة تم اختيارهن من (6) مستشفيات حكومية في تبوك، وجيزان، ونجران، وحائل، والباحة، و مستشفى عسير العسكري. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن حوالي ثلث حجم العينة من الهيئة التمريضية (33.13%) يرين ان برامج الجودة النوعية في المستشفيات تحت الدراسة غير فعالة إطلاقاً، وفي المقابل فإن الأقلية منهن (9.91%) أكدن على فعالية تلك البرامج. وأن حوالي

(37.46%) من المجيبات أكدن على أن وجود جنسيات مختلفة غير مؤثر إطلاقاً على فعالية برامج الجودة النوعية، بينما أوضحت نسبة (64.54%) منهن أن هذا المتغير مؤثر إلى حد ما أو مؤثر جداً على فعالية تلك البرامج، بمعنى أنه كلما ازداد عدد تنوع الجنسيات من دول مختلفة للعمل في تلك المستشفيات أدى ذلك إلى انخفاض مستوى فعالية برامج الجودة النوعية. كما أنه ليس هناك علاقة جوهرية بين عدم وجود دعم من الأطباء لتطبيق برامج الجودة النوعية ومدى فعاليتها، وأن هناك علاقة جوهرية إحصائية بين زيادة دورات توظيف الممرضات وفعالية برامج الجودة النوعية، بمعنى أنه كلما ارتفع معدل دوران العمل بين الممرضات أدى ذلك إلى انخفاض مستوى فعالية البرامج، وأن هناك علاقة جوهرية بين عدم الوعي بأهمية تطبيق برامج الجودة النوعية ومدى فعاليتها.

أجرى بندقجي (1998) دراسة هدفت إلى كشف اتجاهات إدارات شركات تصنيع المواد الغذائية نحو التدريب على إدارة الجودة الشاملة، واتجاهاتهم نحو شمولية برنامج التدريب لمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية، ونحو الموضوعات التي يرون ضرورة تدريسها، والسلطة التي تقرر خطة التدريب على الجودة الشاملة، وكانت عينة الدراسة عينة عشوائية تتكون من (48) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن جميع المديرين العاملين في تلك الشركات يرون أنه يجب ان تبدأ عملية التدريب على الجودة من قمة الهرم التنظيمي لشركاتهم، كما يرون ضرورة الاهتمام البالغ ببرامج التدريب على الجودة الشاملة والعناية بها، كما أنهم يتفقون على ضرورة التزامهم الشخصي بالرقابة عليها وتدقيقها، تفضل الغالبية العظمى لمديري الإدارات العليا أن يجري تدريبهم خارج نطاق شركاتهم وعلى أيدي متخصصين.

قام السعد (1998) بدراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين مبادئ النوعية الشاملة وتحسين النوعية في المنشاة العامة للصناعات الورقية العراقية. تكونت عينة الدراسة من (30) عامل في المنشأة العامة للصناعات الورقية العراقية وقد حرص الباحث على تمثيل كافة المستويات الإدارية في المنشأة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام متزايد بمنظور النوعية الشاملة وبرامجها كونها تكسب المنظمة

الميزة التنافسية، كما أن المنشاة العامة للصناعات الورقية العراقية تعمل على توفير برامج تحسين النوعية المبنية على أساس مبادئ النوعية الشاملة. كما كشفت الدراسة رغبة إدارة المنشأة الصناعية العراقية وعامليها في التعرف على منظور النوعية الشاملة وأساليب العمل به.

أجرى الشامي (1999) دراسة هدفت إلى إبراز خصائص ومزايا إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها في تحسين جودة المنتجات اليمنية العربية، كما هدفت إلى دراسة الوضع الراهن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية ودرجة اهتمام هذه المنظمات بأنشطة الجودة. طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (15) منظمة صناعية في أمانة العاصمة ومحافظة لواء صنعاء، ووزعت أداة الدراسة على مدراء الإنتاج في هذه المنظمات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: كان هناك قصور في أنشطة الجودة فيما يتعلق بتوثيق إجراءات طرق الاختبار والقياس وعدم وجود مكان واضح لإدارة الجودة في الهيكل التنظيمي، كما بينت الدراسة أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما يزال غير شائع في المنظمات الصناعية اليمنية وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم توفر سياسة واضحة للجودة، وأن حوالي (45%) من المنظمات عينة البحث لا يتوفر لديها دليل للجودة.

قام الحميضي (2000) بدراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الآيزو 9002) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). تم تطبيق هذه الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (135) موظفاً في (17) منشأة صناعية تابعة لشركة سابك للصناعات الأساسية في المملكة العربية السعودية والحاصلة على شهادة الآيزو (9002). وبينت نتائج هذه الدراسة أن اتجاهات الإدارة العليا في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت قوية، كما أن الإدارة العليا تعتمد على تطبيق محور ضبط منظومة الجودة ومحور عملية التشغيل بدرجة قوية، في حين أنهم يطبقون محور الأنشطة بدرجة متوسطة.

أجرى الحاضر (2000) دراسة هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة في فعالية تطبيق برامج الجودة الشاملة، ومعرفة المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في

مستشفى قوى الأمن بالرياض، وتقديم بعض الاقتراحات والحلول، وكانت عينة هذه الدراسة (260) مفردة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة؛ أن (73.2%) من أفراد عينة الدراسة يرون فعالية برنامج الجودة بمستشفى قوى الأمن بالرياض، وأن عدم وجود الدورات التدريبية يعيق من فعالية برامج إدارة الجودة، وأن نقص البيانات الإحصائية يعيق من فعالية تطبيق الجودة، وزيادة فعالية تطبيق برنامج إدارة الجودة سوف يسهم في تحسين كفاءة الفريق الطبي ويقلل من تكلفة الخدمة.

أجرى البدراني (2000) دراسة هدفت إلى معرفة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية، وكانت العينة العشوائية للدراسة تتكون من (359) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ إن أكثر من نصف العاملين لا يملكون إلماماً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولم تتح لهم فرص التدريب عليها، وظهور الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة نحو تطبيق إدارة الجودة، ظهور الاتجاه الإيجابي للإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وغياب معظم معوقات تطبيق إدارة الجودة، وتوجد إمكانية واسعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويحتاج تصميم النموذج المناسب لذلك إلى دراسات أخرى مكملة للدراسة الحالية.

أجرى العنزي (2000) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، وتكونت العينة العشوائية من (405) موظفاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بصفة عامة دون المتوسط، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وسنوات الخدمة وبين مبدأي التعاون الجماعي والوقاية بدلا من التفتيش، ووجود فروق بين اتجاهات الموظفين الحاصلين على دورات تدريبية وبين غير الحاصلين على تلك الدورات نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

أجرى الشراري (2000) دراسة هدفت إلى القضاء على المشكلات التنظيمية والإدارية وتبسيط الإجراءات، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المهام الأمنية كالدوريات والحراسات، لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والتوظيف الأمثل للإمكانات

والموارد المتاحة، وتحقيق مبدأ الجودة والتحسين المستمر، ثم تصميم نموذج مقترح يمكن تطبيقه –بعد تطويره- في حرس الحدود. وتكونت عينة الدراسة من (95) ضابطاً في القيادة العليا والوسطى والإشرافية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ هناك اتجاه إيجابي بدرجة عالية لدى مجتمع الدراسة نحو كل من المؤشرات التالية: (اهتمام الإدارة بالجمهور، إظهار التقدير والاحترام للعاملين، الاهتمام بتدريب العاملين، قيام الإدارة العليا بتكوين فريق عمل لتطوير مستوى الأداء)، وأن هناك اتجاه إيجابي بدرجة متوسطة لدى مجتمع الدراسة نحو كل من المؤشرات التالية: (اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، قيام الإدارة العليا بإشراك العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة).

أجرت سويري (2000) دراسة هدفت إلى توجيه اهتمام متخذي القرار في المنظمات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأهمية تواجد وتوافق قيم الموظفين مع مبادئ الجودة الشاملة، ومعرفة مدى تطبيق المبادئ الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في سابك من وجهة نظر عينة البحث، معرفة هل يوجد ارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقيم الموظفين، وتكونت عينة الدراسة من (1536) موظفاً، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تكمن في: أن مبادئ الجودة الشاملة الثلاثة (التركيز على المستفيد، التحسين المستمر، فريق العمل) تطبق بشكل كبير في شركات سابك، بحيث أصبحت هذه المبادئ من مبادئ الجودة الشاملة جزءا من ثقافة سابك التنظيمية، إن قيم الموظفين في شركة سابك متوافقة مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أي ان الثقافة التنظيمية في سابك إيجابية وملائمة جداً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية غير قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقيم الموظفين، وكان أقوى ارتباط بين مبدأ التركيز على المستفيد وقيم الاجتماع بالمستفيد، ثم بين مبدأ التحسين المستمر وقيمة الاهتمام بالتحسين المستمر، وأخيرا بين مبدأ فريق العمل وقيمة الاهتمام بالتعاون والمشاركة.

أجرى الرويلي (2002) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية ومعرفة مدى اختلاف كل مجال

من مجالاتها باختلاف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (356) مفردة، وهدفت هذه الدراسة إلى فهم إدارة البريد لمبادئ إدارة الجودة الكلية وقناعتهم بأهميتها, واهتمام إدارات البريد المختلفة بخدمتي العميل والسعي لتحقيق رغباته وتوقعاته، وأن القيادات الإدارية في البريد تشجع على أسلوب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل، لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية تجاه تطبيق إدارة الجودة الكلية في البريد تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة، مع وجود تلك الاختلافات باختلاف المتغيرات الأخرى كالعمر، والمستوى الوظيفي، والتخصص العلمي.

أجرى آل الشيخ (2004) دراسة هدفت إلى كشف مدى أهمية المبادئ المشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور ضباط وزارات منطقة الرياض، ومعرفة مستوى وعي هؤلاء الضباط بأهم المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جوازات منطقة الرياض، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جوازات منطقة الرياض. وتكونت عينة الدراسة من (279) ضابطاً من مختلف الرتب العسكرية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة عند ضباط إدارة جوازات منطقة الرياض، وأن مستوى وعي الضباط بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع، وأن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور الضباط مهمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط نحو أهمية كافة محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل الدراسي، والتدريب، وجهة العمل.

أجرى الغزي (2005) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق إدارة المرور لمبادئ الجودة الشاملة والتعرف على مدى إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة، والتعرف على المجالات المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المرور. وتكون مجتمع عينة الدراسة من (144) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ إلمام ضباط المرور بمفهوم الجودة الشاملة بدرجة قوية جدا، وتشتمل إدارة المرور الرياض على مجالات مهمة جدا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،

وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير العمر، حيث اتضح أنه كلما كان الضباط أصغر سنا كلما كان أكثر إلماما بمفهوم الجودة الشاملة، بمعنى زيادة اتجاهاته الإيجابية تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، حيث لم يتأثر إلمام أفراد مجتمع الدراسة من ضباط إدارة مرور الرياض بمفهوم الجودة الشاملة باختلاف مستوياتهم التعليمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير طبيعة العمل، حيث لم يتأثر إلمام أفراد مجتمع الدراسة من ضباط إدارة مرور الرياض بمفهوم الجودة الشاملة باختلاف طبيعة أعمالهم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الرتبة العسكرية، حيث لم يتأثر إلمام أفراد مجتمع الدراسة من ضباط إدارة مرور الرياض بمفهوم الجودة الشاملة باختلاف رتبهم العسكرية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إلمام أفراد مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، حيث لم يتأثر إلمام أفراد مجتمع الدراسة من ضباط إدارة مرور الرياض بمفهوم الجودة الشاملة باختلاف عدد سنوات خبراتهم العملية في إدارة مرور الرياض.

أجرى الزهراني (2005) دراسة هدفت إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني، ومدى استعداد المسئولين في المديرية العامة للدفاع المدني لتطبيق هذا المفهوم الجديد. وتكونت عينة الدراسة من (447) ضابطاً في الدفاع المدني. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ هناك معرفة وبمؤشرٍ عالٍ لدى عينة الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول اتجاهاتهم نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب فروقاتهم الشخصية، وهناك مقترحات شاركت بها عينة الدراسة جديرة بالاهتمام، تتمثل في مطالب تدريبية إدارية تنظيمية، تحفيزية اجتماعية تقنية.

أجرى المهيدب (2005) دراسة هدفت إلى معرفة العاملين بشرط منطقة الرياض لمفهوم الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة. وتكونت عينة الدراسة من (298) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإشراك الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، ووضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط بشرطة منطقة الرياض.

أجرى الدعجاني (2005) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين بإدارة الوافدين، والتعرف على الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين، والتعرف على الفروق الشخصية والوظيفية على استجابة عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (198) مفردة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن معظم أفراد العينة يرون بوجوب تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مراحل وبشكل تدريجي في إدارة الوافدين، ومعظم أفراد العينة يرون بأن تطبيق الجودة الشاملة سوف يسهم في حل المشكلات التنظيمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لعدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة في كل من مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ووجود فروق ليست ذات دلالة إحصائية في بقية المحاور.

2.3.2 الدراسات الأجنبية

أجرى جيمس بومان وفرنش (Bowman & B. French, 1990) دراسة هدفت إلى تتبع مجالات تحسين الجودة الأساسية المشتقة من أهداف الجودة والمتمثلة في: فرق العمل، والكفاءة، والجودة في حياة العمل. وتكونت عينة الدراسة من (100) قائد فريق عمل مدرّب معظمهم من مشرفي الخط الأول مع خبرة لا تقل عن أثنى عشر عاما، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ تحقق بناء الفريق بشكل واسع، وحقق أهدافه في حل المشكلات وتحسين الكفاءة، وأصبح جزءا أساسيا في ثقافة المنظمة، وأصبح التدريب متوفرا بسهولة وبنوعية عالية، كما أن الإدارة

وفرت وسهلت مشاركة العاملين في الفريق، وتحققت الجودة في العمل بشكل كبير من خلال توفير المشاركة، وتعزيز بيئة العمل، ودعم الموظفين لمفهوم الجودة ليكون أسلوب حياة، وكذلك توفير المصادر اللازمة للفرق.

أجرى نيكولس (Nichols, 1993) دراسة هدفت إلى تحديد الأسباب الرئيسية لاختيار المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهجية تصميم دارسة الحالة، والمقابلات المقننة مع ذوي الاختصاص لجمع المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الداخلية تعتبر عاملاً مؤثراً في مدى استجابة المنظمات العامة لضغوط التغيير والتحسين، وكذلك مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وان هناك اختلافاً في تبني المنظمات لهذا المفهوم. وان الايجابيات المفترضة هي العوامل الأساسية لتطبيق المنظمات العامة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أجرى فيسلر (Fessler, 1994) دراسة هدفت إلى معرفة أسباب نجاح مجموعة من شركات الأعمال الصناعية المختلفة في الأسواق المحلية والدولية ذات المنافسة القوية والمتزايدة نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسباب نجاح هذه الشركات يعود لتقديمها بضائع وخدمات ممتازة لزبائنها الذين لم يتلقوا من قبل هذه الدرجة من الاهتمام. ويعود نجاح هذه الشركات إلى تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي مكنتها من منافسة الشركات الكبيرة والتي كانت تعمل في الصناعات المختلفة لفترة طويلة.

أجرى لونجنكر وسكازيرو (Longenker & Scazzero, 1996) دراسة هدفت إلى معرفة مدى إدراك مجموعة من المديرين لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المديرين، وتكونت عينة الدراسة من (137) من المديرين المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في (10) مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. وأظهرت نتائج الدراسة؛ أن المديرين أجمعوا بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ،

وأن تركيز المديرين على معالجة هذه المشاكل تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم ما زال محدوداً. وكان من بين أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، قلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

أجرى سوبا (Subba, 1997) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق (الآيزو 9000) وجودة الممارسات الإدارية ونتائج الجودة ، وتكونت عينة الدراسة من (500) شركة دولية حاصلة على شهادة (الآيزو 9000)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين تطبيق (الآيزو 9000) ورفع مستوى جودة العناصر التالية: القيادة الإدارية ، المعلومات والتحليل، التخطيط الإستراتيجي، تنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، العلاقة مع الموردين، اتجاهات العملاء، ونتائج الجودة.

أجرى لويس وآخرون (Chen & et.al., 1998) دراسة هدفت إلى معرفة ممارسات إدارة الجودة ونتائج تطبيقاتها في قطاع الخدمات والصناعة في تايوان. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المنظمات الخدمية والمنظمات الصناعية في ممارسة إدارة الجودة الشاملة باستثناء ركيزتي القيادة والموردين، وقد كانت هذه الفروق لصالح المنظمات الصناعية التي كان لديها درجات أعلى من المنظمات الخدمية وفي جميع الحالات وعلى كافة الأبعاد. كما أظهرت الدراسة أيضا أن هناك وعياً بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن يرى مديرو المنظمات الصناعية أنهم حققوا مكاسب كبيرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر مما يعتقد مديرو المنظمات الخدمية أنهم حققوه.

أجرى (Shahid, 1998) دراسة هدفت إلى معرفة اتجاهات مديري الشركات السعودية حول مواصفات الجودة الدولية (الآيزو 9000)، وتكونت عينة الدراسة من (61) شركة سعودية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه ايجابي نحو مواصفات (الآيزو 9000) في الشركات الإنتاجية، وأن مواصفات (الآيزو 9000) كان لها تأثير ايجابي على رفع مستوى الجودة في الشركات الخدمية والتجارية والصغيرة، مع وجود تأثير ضعيف أحياناً.

أجرى الخليفة وأسبينول (Al-Khalifa & Aspinwall, 2000) دراسة هدفت إلى تطوير إدارة الجودة الشاملة في الشركات القطرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (143) من الشركات القطرية، وهدفت الدراسة إلى بيان أن شهادة ISO 9000 تمثل فقط البداية لعملية التحسين المستمرة وليست نهايتها ويمكن النظر إليها بأنها خطوة رئيسية لتطوير إدارة الجودة الشاملة وأظهرت النتائج ان الفرضية صحيحة.

أجرى صن (Sun, 2000) دراسة هدفت إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO 9000 على تحسين الأداء في المنظمات، وتكونت عينة الدراسة من (363) شركة نرويجية، وتوصلت الدراسة إلى أن معايير إدارة الجودة الشاملة مثل جودة القيادة وتطوير الموارد البشرية وجودة المعلومات هي مهمة للالتزام بتحسين رضا العملاء والأداء في المنظمة، وترتبط معايير الآيزو بشكل جزئي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء ولهذا يجب ان تطبق إدارة الجودة الشاملة ومعايير الآيزو بشكل متكامل.

أجرى برافو وآخرون (Prabhu, et. al, 2000) دراسة هدفت إلى بيان أثر معايير الآيزو وإدارة الجودة الشاملة وإتباع أفضل الممارسات على الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (290) شركة تصنيعية بريطانية منها (75) غير حاصلة على شهادة الآيزو. و(142) حاصلة على شهادة الآيزو و (73) شركة في طريقها للحصول على شهادة الآيزو، وتوصلت الدراسة إلى أن (74%) من الشركات التي تسعى للحصول على شهادة الآيزو تقدمت بشكل ملحوظ و (28%) التي حصلت على شهادة الآيزو من الشركات قد حققت مكانة عالمية مميزة، وقد بدأت الشركات التي تبنت أفضل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بشهادة ISO 9000 مع الاستمرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة قد حققت مستويات عالية من الأداء.

أجرى سينجالس وآخرون (Singles, et. al., 2000) دراسة هدفت إلى معرفة أثر شهادات ISO 9000 على الأداء في الشركات الهولندية، وتكونت عينة الدراسة من (192) شركة هولندية، وتوصلت الدراسة إلى أن ISO بذاتها لا تؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمات، ومعظم المنظمات تقتنع بأن المحفزات الداخلية لأي

من التحسينات التنظيمية إنما تتمثل في التحسينات المتعلقة بالأداء في المنظمة وهو ما يشجع المنظمات على تبني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أجرى تيرزيوفسك وسامسون (Terziovsk & Samson, 2000) دراسة هدفت إلى بيان العلاقة بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (962) شركة تصنيعية في استراليا و (379) من الشركات التصنيعية في نيوزلندا، وتوصلت الدراسة إلى تحقق الأداء التنظيمي العالي في الشركات التصنيعية من خلال إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر مما لو كانت لا تطبق مبادئ الجودة الشاملة خصوصا إذا كان حجم الشركة كبيرا ويتجاوز عدد الموظفين فيها عن (100) موظف.

أجرى فروسيو (Ferucio, 2000) دراسة هدفت إلى بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتلاءم مع واقع البنوك في البرازيل ويأخذ في اعتباره الجوانب المرتبطة في الثقافة التنظيمية، كذلك هدفت إلى توقع الأبعاد الاساسية لجودة عملية تقديم الخدمة، وتكونت عينة الدراسة من (56) مديراً تنفيذيا في (43) بنكاً برازيلياً، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أنها قدمت نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتكون من خمسة أبعاد؛ البعد الاستراتيجي، البعد الإداري، البعد التنظيمي، بعد الموارد البشرية، بعد النظام، وكل بعد من هذه الأبعاد يحتوي على عدة متغيرات تعبر عن طبيعة إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع واقع عمليات البنوك.

أجرى سولتاني ومير ووليمز (Soltani & Meer & Williams, Terry, 2005) دراسة هدفت إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحاليةِ لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأساس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن

تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقييم الأداء المتبع في المنظمة.

أجرى هيندرسون وماكدام وليونارد (Henderson, McAdam & Leonard, 2006) دراسة هدفت إلى عرض كيفية تطبيق الشراكة بين الجامعات والقطاع الصناعي الصناعي من خلال التركيز على طريقتين رئيستين هما: تطوير الجامعات لمنهجية بحثية جديدة وتحسين فهم موضوع إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطوير مرونة الموظفين والمديرين المهتمين بهذه الشراكة وتطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات في الشراكة ما بين الجامعات والقطاع الصناعي وهو الأمر الذي يتطلب ان يقوم أي نشاط للشراكة على نقل لعملية التعليم بعمق بين الطرفين من خلال التدريب، وفيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فإن طريقة العمل القائمة على منهجيات البحث المطورة قد أدت إلى تمكين المشاركين من التعامل مع التغيرات في بيئة العمل وتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

أجرى نوجين (Nguyen, 2006) دراسة هدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (77) منظمة من المنظمات الفيتنامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي ومن هذه الأبعاد؛ القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة.

3.3.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

1أن بعض الدراسات ركز ت على تطوير إطار مفاهيمي لمفهوم إدارة الجـــودة الشاملة، ومدى وعي المنظمات بمفهوم إدارة الجودة الشاملة . وبيان المعوقات

الرئيسية لضعف تطبيقها، كدراسة الزامل (1993)، ودراسة سند (1994)، ودراسة آل الشيخ (2004)، ودراسة المهيدب (2005)، ودراسة نوجين (Nguyen, 2006).

2. أن بعض الدراسات ركزت على استقصاء أسلوب ممارسة أنشطة مراقبة الجودة في المنظمات، وتحديد الإيجابيات والسلبيات في هذه الممارسة، ومعرفة عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر /الأقل ممارسة في المنظمات، كدراسة درويش (1992)، ودراسة بدري (1994)، ودراسة الحاضر (2000)، ودراسة لويس وآخرون (Chen Cho & at., 1998).

3. أن بعض الدراسات ركزت على معرفة اتجاهات الإدارة والعاملين في المنظمات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومعرفة مدى فعالية برامج الجودة، ومعالجة مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتصميم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كدراسة المناصير (1994)، ودراسة سعيد (1994)، ودراسة بندقجي (1998)، ودراسة الحميضي (2000)، ودراسة البدراني (2000)، ودراسة العنزي (2000)، ودراسة الشراري (2000)، ودراسة سويري (2000)، ودراسة الرويلي (2002)، ودراسة الغزي (2005)، ودراسة الزهراني (2005)، ودراسة الدعجاني (2005)، ودراسة فيسلر (Fessler, 1994)، ودراسة لونجنكر وسكازيرو (Longenker & Scazzero, 1996)، ودراسة شاهيد (Shahid, 1998)، ودراسة فروسيو (Ferucio, 2000)، ودراسة هيندرسون وماكدان وليونارد (Henderson, McAdam & Leonard, 2006).

4. أن بعض الدراسات ركزت على بيان أثر إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO 9000 على تحسين الأداء في المنظمات، كدراسة السعد (1998)، ودراسة الشامي (1999)، ودراسة سوبا (Subba, 1997) ، ودراسة صن (Sun, 2000)، ودراسة برافو وآخرون (Prabhu, et. at, 2000)، ودراسة سينجالس وآخرون (Singles, et. al., 2000)، ودراسة تيرزيوفسك

وسامسون (Terziovsk & Samson, 2000)، ودراســة ســولتاني وميــر وو ليمز (Soltani & Meer & Williams, Terry, 2005) .

5. أن بعض الدراسات ركزت على تتبع مجالات تحسين إدارة الجودة الــشاملة، وتحديد الأسباب الرئيسية لاختيار المنظمات العامــة لمفهــوم إدارة الجــودة الشاملة، وسبل تطوير إدارة الجودة الشاملة، كدراسة جيمس بومان وفــرنش (Bowman & B. French, 1990)، ودراسة نيكولس (Nichols, 1993)، ودراسة الخليفة وأسبينول (Al-Khalifa & Aspinwall, 2000).

وتميزت الدراسة الحالية في محاولة تقييم ممارسات الجودة في الشركة السعودية للكهرباء، وبيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة، كما أنها تحاول الكشف عن أهم عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة، وتقديم الحلول المناسبة والممكنة للتغلب عليها، مما يضفي على الدراسة الحالية صفة الشمول لكافة أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر بالشركة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ.**المنهج الوصفي ا لتحليلي:** لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومداخلها وابعادها، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب. **منهج البحث الميداني:** وسيتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي نحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة ، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

بما أن الدراسة تهدف إلى تقييم ممارسة إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات في شركة الكهرباء السعودية، فإن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في قسم التوزيع في شركة الكهرباء السعودية في كافة أنحاء المملكة العربية السعودية، وهو القسم المختص بالخدمات في الشركة والبالغ عددهم حوالي (5000) موظفاً. حيث تم توزيع الاستبيانات على محافظات الرياض والدوادمي والمجمعة وتبوك وجدة.

تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وبنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، وبذلك فإن عينة الدراسة تتكون من (1000) عاملاً في مجال الجودة يعملون في شركة الكهرباء السعودية. ووزعت الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، فاسترد منها (754) استبانة ما نسبته (75.4%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (209) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (545) استبانة ، مشكلة بذلك ما نسبته (54.5%) من عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	15	%2.8
	من 25- 35 سنة	240	%44
	أكثر من 35 سنة	290	%53.2
المستوى العلمي	دبلوم فما دون	265	%48.6
	بكالوريوس	205	%37.6
	دراسات عليا	75	%13.8
الخبرة العملية في مجال الجودة	5 سنوات فأقل	35	%6.4
	من 6 – 10 سنوات	200	%36.7
	أكثر من 10 سنوات	310	%56.9
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	10	%1.8
	إدارة وسطى	270	%49.5
	إدارة دنيا	265	%48.6

يلاحظ من الجدول رقم (1) أن الأفراد الذين كانت أعمارهم أكثر من 35 سنة شكلوا ما نسبته (53.2%) . مقابل (44%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 25-35 سنة، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين كانت أعمارهم أقل من 25 سنة في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (2.8%).

وتشير هذه النسبة إلى أن العاملين في شركة الكهرباء السعودية هم من الطاقات الشابة، وبناءً على ذلك لابد ان تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى مراعاة حاجات ورغبات هذه الفئة العمرية بما يحقق طموحهم وثقتهم بأنفسهم.

وبالنسبة للمستوى العلمي فقد شكلت نسبة الأفراد الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط فما دون (48.6%)، يليها نسبة الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (37.6%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الحاصلين على الدراسات العليا في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (13.8%).

وتسعى الشركة إلى رفع المستوى التعليمي للعاملين، بما يحقق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وبرامجها، بحيث تستطيع إدارة الجودة الشاملة أن تحقق أهدافها المنشودة.

بالنسبة للخبرة العملية في مجال الجودة فقد كانت أعلى نسبة لصالح الأفراد الذين خبراتهم أكثر من 10 سنوات حيث بلغت (56.9%) وهذا يعادل نصف عينة الدراسة تقريباً، يليها نسبة الأفراد الذين خبرتهم من 6-10 سنوات حيث بلغت (36.7%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين خبرتهم خمس سنوات فاقل في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (6.4%).

وهذه النسبة تشير إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة خبرة طويلة في مجال تطبيق الجودة، نتيجة للتجربة العريقة لشركة الكهرباء السعودية في تطبيق الجودة، وبناءً على ذلك فإن الشركة كانت موفقة بخطواتها الهادفة لتوظيف وتدريب عدد من الشبان الجديدين في مجال العمل للمساهمة في الإبداع وتصميم وتطوير وتطبيق برامج الجودة.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي كانت أعلى نسبة لصالح الأفراد العاملبن بالإدارة الوسطى حيث بلغت (49.5%)، وهي تتقارب مع نسبة الأفراد العاملبن بالإدارة الدنيا إذ بلغت (48.6%)، واخيرا جاءت نسبة الأفراد العاملبن بالإدارة العليا في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (1.8%).

وتعكس هذه النسبة نجاح الدراسة في تمثيل كافة المستويات الإدارية في شركة الكهرباء السعودية مما يؤدي إلى الخروج بتصورات كاملة من مختلف المستويات الإدارية عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

3.3 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب النظري لمفهوم وابعاد إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل بتقييم ممارسة إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية. وقد روعي في تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتشتمل أداة الدراسة على جزئين:

وقد خصص الجزء الأول لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في شركة الكهرباء السعودية، ويشتمل على؛ العمر، والمستوى العلمي، والخبرة العملية في مجال الجودة، والمستوى الوظيفي. أما الجزء الثاني من الاستبانه فقد خصص لتقييم ممارسة إدارة الجودة الشاملة ليتضمن فقرات كافية تغطي جميع متغيرات الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل ممارسة إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات الزبائن، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، التحسين المستمر، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية)، والمتغير التابع الوظيفي. معتمداً على دراسة (سلامة، 1999)، ودراسة (الأحمدي، 2000)، ودراسة (البلبيسي، 2000) ودراسة (الناظر، 2004) في تطوير اداة الدراسة، مستخدماً مقياس (ليكرت Likert) الخماسي الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات على النحو التالي:

1. (تطبق بدرجة كبيرة جداً) ويمثل (5 درجات)
2. (تطبق بدرجة كبيرة) ويمثل (4 درجات)
3. (تطبق بدرجة متوسطة) ويمثل (3 درجات)
4. (تطبق بدرجة قليلة) ويمثل (2 درجة)
5. (تطبق بدرجة قليلة جداً) ويمثل (1 درجة)

وقد وزعت فقرات الاستبانة (50) فقرة لتشمل جميع أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع، وذلك على النحو التالي:-

1. الفقرات من (1 - 41) وتقيس المتغير المستقل (ممارسة إدارة الجودة الشاملة)، وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل خمسة أبعاد مستقلة أساسية هي:-

الفقرات من (1 - 6) وتقيس بعد (دعم الإدارة العليا).

الفقرات من (7 - 11) وتقيس بعد (تصميم الخدمة).

الفقرات من (13 - 16) وتقيس بعد (توقعات وحاجات ورغبات الزبائن).

الفقرات من (17 - 21) وتقيس بعد (توقعات وحاجات ورغبات العاملين).

الفقرات من (22 - 26) وتقيس بعد (التحسين المستمر).

الفقرات من (27 - 31) وتقيس بعد (إجراءات العمل).

الفقرات من (32 - 36) وتقيس بعد (مشاركة العاملين في القرارات).

الفقرات من (37 - 41) وتقيس بعد (الرقابة التكاملية).

2. الفقرات من (42- 50) وتقيس المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

4.3 صدق أداء الدراسة:

عرضت الاستبانة على عدة محكمين من الأساتذة المختصين في الجامعات الرسمية الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة (المستقلة والتابع)، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم، واعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هذه الملاحظات القيمة والهامة للدراسة.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على اختبار كرونباخ-ألفا (Cronbach Alpha) لكل متغير بجميع أبعاده من متغيرات الدراسة، ويبين الجدول (2) نتائج الاختبار.

جدول رقم (2)

قيم معامل الثبات الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة وللأداة ككل

الفقرات	المتغير	كرونباخ-ألفا
6-1	دعم الإدارة العليا	0.89
11-7	تصميم الخدمة	0.82
16-12	توقعات وحاجات ورغبات الزبائن	0.89
21-17	توقعات وحاجات ورغبات العاملين	0.91
26-22	التحسين المستمر	0.88
31-27	إجراءات العمل	0.94
36-32	مشاركة العاملين في القرارات	0.94
41-37	الرقابة التكاملية	0.94
50-42	الأداء الوظيفي	0.90

يلاحظ من الجدول (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، وهي نسب ثبات جيدة.

6.3 المعالجة الاحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Scocial Package for Scientific Statistics) (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي على تساؤلات الدراسة، ولاختبار فرضياتها، وذلك على النحو الآتي:-

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequencies, Percentages) للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means, Std. Deviations) لتحليل فقرات الاستبيانة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
3. اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضية الأولى. ويستخدم هذا النوع من الانحدار عندما يرتبط اكثر من متغيرين بمعادلة واحدة.

4. اختبار تحليل التباين الأحـــادي(Analysis of Variance) (One-Way ANOVA) لاختبار الفرضية الثانية، إضافة لاختبار توكي (Tokey) لتحديد الفروق الاحصائية الناجمة عن نتائج تحليل التباين الأحادي

5. معامل التحديد (R^2) : مقدار التباين في أحد المتغيرين والذي يمكن تحديـــده بمعرفة التباين فـــي المتغيـــر الآخـــر ويـــساوي مربـــع معامـــل الارتبـــاط (Common Variance).

النموذج التحليلي للانحدار المتعدد (Multiple Regression) :

$$\mathbf{Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + B_8X_8 + e}$$

Y	:	المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي لدى العاملين فـــي شركة الكهرباء السعودية.
X_1	:	دعم الإدارة العليا
X_2	:	تصميم الخدمة
X_3	:	توقعات وحاجات ورغبات الزبائن
X_4	:	توقعات وحاجات ورغبات العاملين
X_5	:	التحسين المستمر
X_6	:	إجراءات العمل
X_7	:	مشاركة العاملين في القرارات
X_8	:	الرقابة التكاملية
B_0	:	الجزء الثابت من معادلة الانحدار.
$B_1, \ldots, B_8$	:	معاملات الانحدار التي تبين درجة العلاقة بين المتغيـــرات المستقلة والمتغير التابع .
E	:	الخطأ العشوائي المتمثل في العوامل أو المتغيرات الأخرى.

7.3 التعريفات الإجرائية:

1 **ممارسات إدارة الجودة الشاملة** : وهي تمثل طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمــة وذلك باستخدام الموار د البشرية والمالية المتاحــة فــي شــركة الكهربــاء السعودية.

2. **دعم الإدارة العليا** : وهي درجة اهتمام والتزام الإدارة العليــا فــي شــركة الكهرباء السعودية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقديم الدعم المالي والفنــي لها ومتابعة عملية التطبيق.

3. **تصميم الخدمة**:الاهتمام بمستوى كفاءة ونوعية الخدمة المقدمة مــن قبــل شركة الكهرباء السعودية.

4 **توقعات وحاجات ورغبات الزبــائن** : وتمثل معرفة شركة الكهرباء السعودية باحتياجات الزبائن وتحديدها من أجل إرضاءهم بتقديم الخدمة التي تناســب توقعاتهم.

5 **توقعات وحاجات ورغبات العاملين** وتمثل اهتمام إدارة شــركة الكهر بــاء السعودية بتوقعات وحاجات ورغبات العاملين بمــا يتوافــق وتطبيــق إدارة الجودة الشاملة.

6. **التحسين المستمر**: وهي عملية ترتكز علــى منــع حــدوث الأخطــاء او الاختلافات في أسلوب تقديم الخدمة من خلال القضاء على مــسببات هــذه الأخطاء بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

7. **إجراءات العمل**: وتمثل تحسين وتطوير وتبسيط إجراءات العمل بما يتوافق وبرامج الجودة الشاملة ومتطلبات إجراءات العمل الجديد.

8 **مشاركة العاملين في القرارات** : وتمثل قيام إدارة شركة الكهرباء الــسعودية بإشراك العاملين في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة مراحلها.

9. **الرقابة التكاملية**: وهي إجراء عمليات الرقابة والتقويم المستمر لبرامج إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من المعلومات الراجعة من عملية التطبيق.

10. الأداء الوظيفي: ويشير إلى الحصول على حقائق أو بيانات محـــددة، مـــن شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه ف يه فـــي فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية ، للنهـــوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.

الفصل الرابع
عرض النتائج

1.4 الاجابة عن أسئلة الدراسة

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً على ذلك وبحساب قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم الاعتماد على المعيار التالي لتفسير البيانات :

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

السؤال الأول: ما مدى ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية؟

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد متغير ممارسات إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم البعد	أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	2	تصميم الخدمة	3.69	0.711	%73.8	مرتفع
2	1	دعم الإدارة العليا	3.22	0.827	%64.4	متوسط
3	6	إجراءات العمل	3.11	1.013	%62.2	متوسط
4	5	التحسين المستمر	3.10	0.859	%62	متوسط
5	3	توقعات وحاجات ورغبات الزبائن	3.03	0.811	%60.6	متوسط
6	8	الرقابة التكاملية	2.80	0.972	%56	متوسط
7	4	توقعات وحاجات ورغبات العاملين	2.48	0.892	%49.6	منخفض
8	7	مشاركة العاملين في القرارات	2.28	0.969	%45.6	منخفض
الكلـــــــــي			**2.96**	**0.696**	**%59.2**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد هذا المتغير والمتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة قد تراوحت ما بين (2.28) لبعد (مشاركة العاملين في القرارت) و (3.69) لبعد (تصميم الخدمة) وبمتوسط حسابي عام لجميع الأبعاد بلغ (2.96) وبأهمية نسبية بلغت (59.2%)، وهذا يعني أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

وبتحليل ابعاد هذا المتغير، يتضح أن بعد (تصميم الخدمة) احتل المرتبة العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبأهمية نسبية (73.8%)، وكانت تصورات أفراد مجتمع الدراسة ذات مستوى مرتفع.

كما يلاحظ أن الأبعاد الأخرى احتلت المراتب الدنيا بمتوسط حسابي تـــراوح ما بين (2.28-3.22) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (45.6%-64.4%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

هذا، وتم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف ات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت النتائج كما يلي:

أولاً: تصورات عينة الدراسة لتصميم الخدمة:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تصميم الخدمة مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقـــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	9	تسعى الشركة للحفـاظ علـى تـوفير الطاقـة الكهربائية بالفولتيه المناسبة	3.94	0.887	%78.8	مرتفع
2	8	توفر الشركة فرق صيانة باستمرار للحفاظ على إيصال الخدمة للزبائن	3.87	0.950	%77.4	مرتفع
3	10	تهدف الشركة إلى إيصال الخدمة لكافة مناطق المملكة دون تحيز	3.71	1.026	%74.2	مرتفع
4	7	تهتم الشركة بتوفير الخدمة للزبا ئن فـي كافـة الأوقات	3.54	0.884	%70.8	مرتفع
5	11	تقوم الشركة بتقليل التيار الفاقد مـن الـشركة باستمرار	3.37	0.926	%67.4	متوسط
		الكلـــــــي	**3.69**	**0.711**	**%73.8**	**مرتفع**

يظهر من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعـد والمتعلقـة بتصميم الخدمة قد تراوحت ما بـين (3.37) للفقـرة (11) و (3.94) للفقـرة (9) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.69) وبأهمية نسبية بلغـت (73.8%)، وهذا يعني أن تصميم الخدمة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسـة ظهـر مـستوى مرتفع.

وبتحليل فقرات هذا البعد، يتـــضح أن الفقـــرات (9 ، 8 ، 10 ، 7) احتلـــت المراتب العليا بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3.54-3.94) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (70.8%-78.8%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراســـة ذات مـــستوى مرتفع.

وأخيراً وجد أن الفقرة (11) احتلت المرتبة الدنيا بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبأهمية نسبية (67.4%)وكانت تصورات أف راد عينـــة الدراســـة ذات مـــستوى متوسط.

ثانياً: تصورات عينة الدراسة لدعم الإدارة العليا:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد دعم الإدارة العليا مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقـــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	1	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المـــالي لتطبيـــق الجودة	3.40	1.042	%68	متوسط
2	3	تحرص الإدارة العليا على متابعة تطبيق الجودة فـــي الشركة	3.31	0.936	%66.2	متوسط
3	2	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المعنوي لتطبيـــق الجودة	3.26	0.953	%65.2	متوسط
4	4	تتابع الإدارة العليا مراحل تطبيق الجودة بشكل مستمر	3.24	1.049	%64.8	متوسط
5	6	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على الجودة	3.08	1.069	%61.6	متوسط
6	5	تتدخل الجودة في الوقت المناسب الذي يتطلب دعماً مباشراً لبرامجها	3.05	1.113	%61	متوسط
		الكلـــــــــــي	**3.22**	**0.827**	**%64.4**	**متوسط**

يظهر من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعـــد والمتعلقـــة بدعم الإدارة العليا قد تراوحت ما بين (3.05) للفقرة (5) و (3.40) للفقـــرة (1)، وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (61%-68%)، وبمتوسط حـــسابي عـــام لجميـــع

الفقرات بلغ (3.22) وبأهمية نسبية بلغت (64.4%)، وهذا يعنـــي أن دعـــم الإدارة العليا وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

ثالثاً: تصورات عينة الدراسة لاجراءات العمل:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد اجراءات العمل مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقـــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	28	تسعى الشركة لتطوير وتحسين إجراءات العمل	3.27	1.082	%65.4	متوسط
2	29	تعمل الشركة على دراسة وتحليل إجراءات العمل المتبعة بالشركة	3.22	1.088	%64.4	متوسط
3	27	تعمل الشركة على تبسيط إجراءات العمل	3.19	1.130	%63.8	متوسط
4	30	تبين الشركة إجراءات العمل بدقة ووضوح	2.94	1.168	%58.8	متوسط
5	31	تقوم الشركة بالتأكد من فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديدة	2.93	1.172	%58.6	متوسط
		الكلـــــــــي	**3.11**	**1.013**	**%62.2**	**متوسط**

يظهر من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعـــد والمتعلقـــة باجراءات العمل قد تراوحت ما بين (2.93) للفقرة (31) و (3.27) للفقـــرة (28)، وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (58.6%-65.4%)، وبمتوسط حسابي عام لجميـــع الفقرات بلغ (3.11) وبأهمية نسبية بلغت (62.2%)، وهذا يعني أن اجراءات العمل وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

رابعاً: تصورات عينة الدراسة للتحسين المستمر:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحسين المستمر مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقـــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	22	تعمل الشركة على تطوير أهدافها باستمرار	3.27	1.002	%65.4	متوسط
2	26	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة من قبل الإدارة العليا بالشركة	3.23	1.115	%64.6	متوسط
3	23	يتم تطوير وتحديث الجودة بشكل مستمر	3.03	0.991	%60.6	متوسط
4	25	يتم تطوير الشركة وفقاً لمتطلبات الموقف	3.03	1.037	%60.6	متوسط
5	24	تشمل الجودة كافة أقسام الشركة	2.95	1.062	%59	متوسط
		الكلـــــــــي	**3.10**	**0.859**	**%62**	**متوسط**

يظهر من الجدول (7) المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعــد والمتعلقــة بالتحسين المستمر قد تراوحت ما بين (2.95) للفقرة (24) و (3.27) للفقرة (22)، وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (59%-65.4%)، وبمتوسط حسابي عــام لجميــع الفقرات بلغ (3.10) وبأهمية نسبية بلغت (62%)، وهذا يعني أن التحسين المستمر وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

خامساً: تصورات عينة الدراسة لتوقعات وحاجات ورغبات الزبائن:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد توقعات وحاجات ورغبات الزبائن مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقـــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	12	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات الزبائن	3.34	0.961	%66.8	متوسط
2	13	تحافظ الشركة على درجة عالية من المرونة لتتوافق ورغبات الزبائن	3.21	0.910	%64.2	متوسط
3	14	تقوم الشركة على تحقيق أعلى مستوى من حاجات الزبائن	3.06	0.947	%61.2	متوسط
4	16	تهتم الشركة بالاتصال المباشر مع الزبائن	2.76	1.005	%55.2	متوسط
5	15	تقوم الشركة باستطلاع رغبات الزبائن باستمرار	2.76	1.041	%55.2	متوسط
		الكلـــــــــــي	**3.03**	**0.811**	**%60.6**	**متوسط**

يظهر من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعـــد والمتعلقـــة بتوقعات وحاجات ورغبات الزبائن قد تراوحت مـــا بـــين (2.76) للفقـــرة (15) و (3.34) للفقرة (12)، وبأهمية نـــسبية تراوحـــت مـــا بـــين (%55.2-%66.8)، وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.03) وبأهمية نسبية بلغـــت (%60.6)، وهذا يعني أن توقعات وحاجات ورغبات الزبائن وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

سادساً: تصورات عينة الدراسة للرقابة التكاملية:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الرقابة التكاملية مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقـــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	40	تقوم الشركة على وضع معايير رقابية واضحة	2.90	1.076	%58	متوسط
2	41	تهتم الشركة بتطوير المعايير الرقابية عندما تستدعي الحاجة ذلك	2.89	1.009	%57.8	متوسط
3	37	يتم مراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري	2.80	1.083	%56	متوسط
4	39	تقوم الإدارة العليا بإجراءات الرقابة بشكل تكاملي	2.74	1.138	%54.8	متوسط
5	38	يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطور هذه البرامج وفقاً لنتائج التقييم	2.68	1.092	%53.6	متوسط
		الكلـــــــــــي	**2.80**	**0.972**	**%56**	**متوسط**

يظهر من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعـــد والمتعلقـــة بالرقابة التكاملية قد تراوحت ما بين (2.68) للفقرة (38) و (2.90) للفقـــرة (40)، وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (53.6%-58%)، وبمتوسط حسابي عـــام لجميـــع الفقرات بلغ (2.80) وبأهمية نسبية بلغت (56%)، وهذا يعني أن الرقابة التكامليـــة وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

سابعاً: تصورات عينة الدراسة لتوقعات وحاجات ورغبات العاملين:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد توقعات وحاجات ورغبات العاملين مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	17	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات العاملين	2.54	1.202	%50.8	متوسط
2	18	تقوم الشركة على درجة عالية من المرونة وفقاً لحاجات العاملين	2.53	0.915	%50.6	متوسط
3	21	تهتم الشركة بالحفاظ على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع العاملين	2.51	1.073	%50.2	متوسط
4	19	تقوم الشركة على تحقيق أعلى مستوى من التوازن بين أهداف الشركة وحاجات العاملين	2.48	1.011	%49.6	منخفض
5	20	تقوم الشركة بالتعرف على حاجات العاملين باستمرار	2.34	0.980	%46.8	منخفض
		الكلي	**2.48**	**0.892**	**%49.6**	**منخفض**

يظهر من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد والمتعلقة بتوقعات وحاجات ورغبات العاملين قد تراوحت ما بين (2.34) للفقرة (20) و (2.54) للفقرة (17) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.48) وبأهمية نسبية بلغت (49.6%)وهذا يعني أن توقعات وحاجات ورغبات العاملين وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض.

وبتحليل فقرات هذا البعد، يتضح أن الفقرات (17 ، 18 ، 21) احتلت المراتب العليا بمتوسط حسابي تراوح ما بين (3.51-3.54) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (50.2%-50.8%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

وأخيراً وجد أن الفقرتين (20 ، 19) احتلت المراتب الدنيا بمتوسط حسابي بلغ (2.34 ، 2.48) على التوالي وبأهمية نسبية بلغت (46.8% ، 49.6%) على التوالي، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض.

ثامناً: تصورات عينة الدراسة لمشاركة العاملين في القرارات:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مشاركة العاملين في القرارات مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقـــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	36	تعمل الشركة على بيان أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات	2.67	1.077	%53.4	متوسط
2	33	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات	2.28	1.119	%45.6	منخفض
3	34	توفر الشركة الفرص المناسبة لمشاركة العاملين في قرارات الشركة	2.20	1.074	%44	منخفض
4	32	تساعد الشركة على إشراك العاملين في عملية صناعة القرار في الشركة	2.19	1.114	%43.8	منخفض
5	35	تسعى الشركة لإشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية	2.03	0.991	%40.6	منخفض
		الكلـــــــــي	**2.28**	**0.969**	**%45.6**	**منخفض**

يظهر من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد والمتعلقة بمشاركة العاملين في القرارات قد تراوحت ما بين (2.03) للفقرة (35) و(2.67) للفقرة (36) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (2.28) وبأهمية نسبية بلغت (%45.6)، وهذا يعني أن مشاركة العاملين في القرارات وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض.

وبتحليل فقرات هذا البعد، يتضح أن الفقرة (36) احتلت المرتبة العليا بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (%53.4)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

وأخيراً وجد أن باقي الفقرات احتلت المراتب الدنيا بمتوسط حسابي تراوح ما بين (2.03-2.28) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين (40.6%- 45.6%)، وكانـــت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى منخفض.

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية؟

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً

الترتيب حسب المتوسط الحسابي	رقم الفقرة	الفقـــــــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	48	يحرص العاملين على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية	3.56	1.130	%71.2	مرتفع
2	42	يلتزم العاملين بتطبيق أنظمة الشركة ولوائحها	3.55	1.072	%71	مرتفع
3	47	يقوم العاملين بتطوير أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات العمل	3.35	1.027	%67	متوسط
4	43	يشعر العاملين بتحقيق أعلى مستوى في أداء أعمالهم لمعرفتهم بأهمية العمل الذي يقومون به	3.28	1.196	%65.6	متوسط
5	44	يشعر العاملين باستقلالية وحرية أكبر في أداء أعمالهم عندما تؤيد الإدارة جهودهم وتقدرها	3.26	1.324	%65.2	متوسط
6	45	يقوم العاملين بأداء أعمالهم بشكل يحقق توظيف مهاراتهم وخبراتهم بكفاءة	3.23	1.202	%64.6	متوسط
7	49	تمتاز العلاقة بين العاملين بروح التعاون والثقة المتبادلة	3.16	1.251	%63.2	متوسط
8	46	توفر الشركة كافة مستلزمات ومتطلبات العمل	3.07	1.140	%61.4	متوسط
9	50	تهتم الشركة بتنمية العلاقة مع العاملين	2.70	1.276	%54	متوسط
		الكلـــــــــــي	**3.24**	**0.874**	**%64.8**	**متوسط**

يظهر من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والمتعلقة بالأداء الوظيفي قد تراوحت ما بين (2.70) للفقـــرة (50) و (3.56) للفقـــرة (48) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.24) وبأهمية نسبية بلغـــت (64.8%)،

وهذا يعني أن الأداء الوظيفي وفقاً لتصورات أفراد عينـــة الدراســـة ذات مـــستوى متوسط.

وبتحليل فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرتين (48 ، 42) احتلت المراتـــب العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.56 ، 3.55) على التوالي، وبأهميـــة نـــسبية بلغـــت (71.2% ، 71%) على التوالي، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.

وأخيراً وجد أن باقي الفقرات احتلت المراتب الدنيا بمتوسط حسابي تراوح ما بين (2.70-3.35) وبأهمية نسبية تراوحـــت مـــا بـــين (54%-67%)، وكانـــت تصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى وتنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحـــصائية لتـــصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي فـــي شـــركة الكهرباء السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكـــد مـــن صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	209.854	8	26.232	68.442	*0.000
الخطأ	205.433	536	0.383		
الكلي	415.287	544			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

معامل التحديد (R^2) = 0.505

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (8، 536) = 1.94

يتبين من معطيات جدول (13) ثبات صلاحية النمـــوذج لاختبـــار الفرضـــية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (68.442) وهي أعلى مـــن قيمها الجدولية (1.94) عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) ودرجـــات حريـــــــــــة (8، 536)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغيرات المستقلة (دعـــم الإدارة العليـــا، تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات الزبائن، توقعـــات وحاجـــات ورغبـــات العاملين، التحسين المستمر، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (50.5%) من التباين في المتغير التـــابع الأداء الوظيفي، وهي قوة تفسيرية مرتفعة مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

جدول (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات الزبائن، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، التحسين المستمر، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) في الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
دعم الإدارة العليا	0.123	0.053	0.116	2.333	*0.020
تصميم الخدمة	0.340	0.059	0.277	5.741	*0.000
توقعات وحاجات ورغبات الزبائن	0.370	0.059	0.344	6.263	*0.000
توقعات وحاجات ورغبات العاملين	0.279	0.062	0.285	4.505	*0.000
التحسين المستمر	0.034	0.052	0.034	0.661	0.509
إجراءات العمل	0.098	0.041	0.113	2.358	*0.019
مشاركة العاملين في القرارات	0.233	0.055	0.259	4.217	*0.000
الرقابة التكاملية	0.433	0.045	0.481	9.669	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) = 1.645

يتبين من النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (14)، ومن متابعة معـــاملات (Beta)، واختبار (t) إن المتغيرات المستقلة (دعم الإدارة العليا، تصميم الخدمـــة، توقعات وحاجات ورغبات الزبائن، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، إجـــراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكامليـــة) لهـــا تـــأثير فـــي الأداء الوظيفي، بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهـــذه المتغيـــرات (0.116 ، 0.277 ، 0.344 ، 0.285 ، 0.113 ، 0.259 ، 0.481) وكذلك ارتفاع قيم (t) المحـــسوبة عن قيمها الجدولية البالغـــة (1.645) عنـــد مـــستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لهـــذه المتغيرات.

ويلاحظ من ان المتغير المستقل (التحسين المستمر) ليس له تأثير فـــي الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل (Beta) لهذا المتغير (0.034) وقيمـــة (t) المحـــسوبة والبالغة (0.661) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.645) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يتضح ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثـــر هـــام ذو دلالـــة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الـــشاملة (دعـــم الإدارة العليـــا، تـــصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات الزبائن، توقعـــات وحاجـــات ورغبـــات العاملين، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية، وقبول الفرضية البديلـــة والتي تنص على أنه يوجد أثر هام ذو دلالـــة إحـــصائية لممارســـات إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، تـــصميم الخدمـــة، توقعـــات وحاجـــات ورغبات الزبائن، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، إجـــراءات العمـــل، مشاركةالعاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) على الأداء الوظيفي فـــي شركة الكهرباء السعودية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثـــر هـــام ذو دلالـــة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المـــستمر) علـــى الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية.

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال (دعم الإدارة العليا، تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات الزبائن، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، التحسين المستمر، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) كمتغيرات مستقلة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الرقابة التكاملية	0.413	382.604	*0.000
توقعات وحاجات ورغبات الزبائن	0.447	218.747	*0.000
تصميم الخدمة	0.474	162.508	*0.000
مشاركة العاملين في القرارات	0.480	124.696	*0.000
توقعات وحاجات ورغبات العاملين	0.496	106.001	*0.000
إجراءات العمل	0.500	89.762	*0.000
دعم الإدارة العليا	0.505	78.239	*0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

* خرج من معادلة الإنحدار بعد التحسين المستمر.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (15)، إن متغير (الرقابة التكاملية) يفسر ما مقداره (41.3%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (توقعات وحاجات ورغبات الزبائن) حيث يفسر مع متغير (الرقابة التكاملية) ما نسبته (44.7%) من التباين في المتغير التابع، وفي المرتبة الثالثة متغير (تصميم الخدمة) حيث يفسر مع المتغيرين السابقين ما نسبته (47.4%) من التباين في المتغير التابع، وفي المرتبة الرابعة متغير (مشاركة العاملين في القرارات) حيث يفسر مع المتغيرات السابقة ما نسبته (48%) من التباين في المتغير التابع، وفي المرتبة الخامسة متغير (توقعات وحاجات ورغبات العاملين) حيث يفسر مع المتغيرات السابقة ما نسبته (49.6%) من التباين في المتغير التابع، وفي المرتبة السادسة متغير (إجراءات العمل) حيث يفسر مع المتغيرات السابقة ما نسبته (50%) من التباين في المتغير التابع، ثم أخيراً متغير (دعم الإدارة العليا) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.5%) من التباين في (الأداء الوظيفي)كمتغير تابع . في حين لم يظهر متغير

(التحسين المستمر) في معادلة الانحدار على اعتبار أنه متغير غير مهـم إحـصائياً وضعيف في تفسير التغير للمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـوثين نحـو ممارسات إدارة الجود ة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية تعـزى للمتغيـرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبـرة فـي مجـال الجـودة، المستوى الوظيفي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (16)

نتائج التباين الأحادي لتصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	(2، 542)	33.621	16.810	39.634	*0.000
	داخل المجموعات		229.885	0.424		
	الكلي		263.505			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	(2، 542)	3.187	1.594	3.318	*0.037
	داخل المجموعات		260.318	0.480		
	الكلي		263.505			
الخبرة في مجال الجودة	بين المجموعات	(2، 542)	18.682	9.341	20.680	*0.000
	داخل المجموعات		244.823	0.452		
	الكلي		263.505			
المستوى الوظيفي	بين المجموعات	(2، 542)	7.886	3.943	8.361	*0.000
	داخل المجموعات		255.619	0.472		
	الكلي		263.505			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى الدلالة (α=0.05) ودرجـات حريـة (2، 542) = 3.00

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	أقل من 25 سنة	2.33	0.288
	من 25- 35 سنة	2.73	0.630
	أكثر من 35 سنة	3.19	0.681
المستوى التعليمي	دبلوم فما دون	2.95	0.754
	بكالوريوس	3.04	0.587
	دراسات عليا	2.81	0.735
الخبرة في مجال الجودة	5 سنوات فأقل	2.90	0.478
	من 6 – 10 سنوات	2.73	0.674
	أكثر من 10 سنوات	3.12	0.689
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	3.80	0.659
	إدارة وسطى	2.98	0.657
	إدارة دنيا	2.91	0.716

أشارت النتائج الإ حصائية في الجدول (16) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي)، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وذلك بسبب ارتفاع قيم (F)المحسوبة عن قيمها الجدولية، إذ بلغت للعمر (39.634)، وللمستوى التعليمي (3.318)، وللخبرة في مجال الجودة (20.680)، وللمستوى الوظيفي (8.361).

ولتحديد اتجاه الفروقات الإحصائية نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، فقد تم استخدام اختبار توكي (Tukey)، ويبين الجدول (18) ذلك.

جدول (18)

نتائج اختبار توكي للفروق في تصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فرق المتوسطات	أقل من 25 سنة	من 25- 35 سنة	أكثر من 35 سنة
العمر	أقل من 25 سنة	-	0.40	*0.86
	من 25- 35 سنة		-	*0.46
	أكثر من 35 سنة			-
المستوى	**فرق المتوسطات**	**دبلوم فما دون**	**بكالوريوس**	**دراسات عليا**
التعليمي	دبلوم فما دون	-	0.09	0.14
	بكالوريوس		-	*0.24
	دراسات عليا			-
الخبرة في	**فرق المتوسطات**	**5 سنوات فأقل**	**من 6 – 10 سنوات**	**أكثر من 10 سنوات**
مجال	5 سنوات فأقل	-	0.17	0.22
الجودة	من 6 – 10 سنوات		-	*0.39
	أكثر من 10 سنوات			-
المستوى	**فرق المتوسطات**	**إدارة عليا**	**إدارة وسطى**	**إدارة دنيا**
الوظيفي	إدارة عليا	-	*0.82	*0.89
	إدارة وسطى		-	0.07
	إدارة دنيا			-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (α=0.05)

يشير الجدول (18) إلى نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية للفروق نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للعمر، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية (أكثر من 35 سنة)، وكل من الفئة العمرية (25-35 سنة)، والفئة العمرية (أقل من 25 سنة) ولصالح الفئة العمرية (أكثر من 35 سنة).

ويشير الجدول (18) ايضاً إلى الفروق نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى المستوى التعليمي، والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس، والأفراد الحاصلين على الدراسات العليا، ولصالح الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس.

ويلاحظ ايضاً أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للخبرة في مجال الجودة بين الأفراد الذين خبرتهم (أكثر من

10 سنوات)، والأفراد الذين خبرتهم (من 6-10 سنوات)، ولصالح الأفراد الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات).

واخيراً يبين الجدول (18) وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمستوى الوظيفي بين العاملين في الإدارة العليان وكل من العاملين في الإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا، ولصالح العاملين في الإدارة العليا.

3.4 مناقشة النتائج:

تناولت الدراسة تحليل اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج:

1. عبرت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3) أن تصورات المبحوثين لممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطةً، بمتوسط حسابي مقداره (2.96)، وأن المتوسط الحسابي لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة قد تراوحت ما بين (2.28) لبعد (مشاركة العاملين في القرارات) في حده الأدنى و(3.69) لبعد (تصميم الخدمة) في حده الأعلى . وتُفسر هذه النتيجة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية كانت متوسطة من قبل العاملين، مما يشير إلى انحصار جهود إدارة الجودة الشاملة بالقائمين على الجودة بالشركة، وانخفاض مشاركة العاملين في الأقسام الأخرى بالشركة، كما تعكس هذه النتيجة اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالشركة على نوعي ة الخدمة المقدمة للمستهلكين كونها تقدم خدمة أساسية في المجتمع، وتشكل عصب الحياة الاجتماعية، والاقتصادية في المجتمع السعودي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العنزي، 2000) التي اظهرت إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان دون المتوسط، واتفقت مع نتيجة دراسة (المناصير، 1994) التي أظهرت ان الاتجاه العام نحو مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة كان متدنياً، ولم تتفق مع نتيجة دراسة

(آل الشيخ، 2004) التي بينت أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة.

2. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4) أن تصورات المبحوثين لتصميم الخدمة بشكل عام جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي مقداره (3.69)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات تصميم الخدمة قد تراوحت ما بين (3.94) للفقرة (9) في حدها الأعلى و (3.37) للفقرة (11) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (تسعى الشركة للحفاظ على توفير الطاقة الكهربائية بالفولتيه المناسبة) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (78.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تقوم الشركة بتقليل التيار الفاقد من الشركة باستمرار) بنسبة مئوية مقدارها (67.4%). وتُفسر هذه النتيجة اهتمام الشركة بجودة الخدمة المقدمة للمستهلكين، لارتباطها المباشر بمتطلبات الحياة الأساسية في المجتمع، وأن أي تدني في جودة الخدمة المقدمة سينعكس سلباً على كافة قطاعات المجتمع، إلا أن الشركة لم تحرز التقدم المتوقع منها في السيطرة على الفاقد من الكهرباء، بسبب تعدد الأسباب لهذه المشكلة، كما تتطلب هذه المشكلة جهداً جماعياً قوياً، ومستمراً من قبل الشركة للسيطرة عليها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لونجنكر وسكازيرو (Longenker & Scazzero, 1996) التي بينت أن المديرون أجمعوا بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات.

3. عبرت النتائج التي يظهرها الجدول رقم (5) أن تصورات المبحوثين لدعم الإدارة العليا بشكل عام جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره (3.22)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات دعم الإدارة العليا قد تراوحت ما بين (3.40) للفقرة (1) في حدها الأعلى و (3.05) للفقرة (5) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المالي لتطبيق الجودة) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (68%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تتدخل الجودة في الوقت المناسب الذي يتطلب دعماً مباشراً لبرامجها) بنسبة مئوية مقدارها (61%). وتُفسر هذه

النتيجة الجهود المضنية التي قدمتها إدارة شركة الكهرباء السعودية في مجال الجودة، باعتبارها الحل الأمثل للنهوض بالشركة، إذ طبقت الشركة العديد من برامج الجودة، واقامة المؤتمرات السنوية الخاصة بالجودة، للاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال، إلا انها لم تحقق المستوى المتوقع في الاستفادة من الجودة على النحو المطلوب، وفي الوقت المناسب . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بندقجي، 1998) التي بينت أن عملية التدريب على الجودة يجب ان تبدأ من قمة الهرم التنظيمي، واتفقت مع نتيجة دراسة (المهيدب، 2005) التي أظهرت اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإشراك الإدارة العليا في مراحل اتخاذ القرار المختلفة.

4. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) أن تصورات المبحوثين لاجراءات العمل بشكل عام جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره (3.11)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات اجراءات العمل قد تراوحت ما بين (3.27) للفقرة (28) في حدها الأعلى و (2.93) للفقرة (31) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (تسعى الشركة لتطوير وتحسين إجراءات العمل) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (65.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تقوم الشركة بالتأكد من فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديدة) بنسبة مئوية مقدارها (58.6%). وتُفسر هذه النتيجة باهتمام إدارة شركة الكهرباء السعودية باجراءات العمل المتبعة كأحد متطلبات الجودة، إذ سعت إلى تطوير وتحسين اجراءات العمل باستمرار، إلا أن مرحلة التأكد من فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديدة، لم تسير على النحو المتوقع، والذي قد يعود إلى درجة مقاومة العاملين لهذه الاجراءات، أو عدم اتقانهم لها بشكل الذي يحقق متطلبات الجودة.

5. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) أن تصورات المبحوثين للتحسين المستمر بشكل عام جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره (3.10)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات التحسين المستمر قد تراوحت ما بين (3.27) للفقرة (22) في حدها الأعلى و (2.95) للفقرة (24) في حدها الأدنى، وقد

احتلت الفقرة المتعلقة (تعمل الشركة على تطوير أهدافها باستمرار) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (65.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تشمل الجودة كافة أقسام الشركة) بنسبة مئوية مقدارها (59%). وتُفسر هذه النتيجة أن ممارسات الجودة الشاملة ركزت على المرتكزات الأساسية في شركة الكهرباء السعودية، من خلال التركيز على تحقيق أهداف الشركة وفقاً لمتطلبات الجودة، وتطبيقها في بعض أقسام الشركة، والاستفادة من تجربة التطبيق هذه لتعميمها على باقي أقسام الشركة، مما يظهر أن الشركة تمارس إدارة الجودة بمراحل مدروسة ومعدة مسبقاً .

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوجين (Nguyen, 2006) التي اظهرت أن من أبعاد إدارة الجودة الشاملة؛ القيادة، والتركيز على المستهلك، وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة، وإدارة المعلومات والعملية الإدارية، والتحسين المستمر.

6. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) أن تصورات المبحوثين لتوقعات وحاجات ورغبات الزبائن بشكل عام جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره (3.03)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات توقعات وحاجات ورغبات الزبائن قد تراوحت ما بين (3.34) للفقرة (12) في حدها الأعلى و(2.76) للفقرتين (15 ، 16) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات الزبائن) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (66.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرتين المتعلقة (تقوم الشركة باستطلاع رغبات الزبائن باستمرار، تهتم الشركة بالاتصال المباشر مع الزبائن) بنسبة مئوية مقدارها (55.2%) لكل منها. وتُفسر هذه النتيجة اهتمام الشركة بتوقعات وحاجات ورغبات الزبائن وفقاً لرؤيتها العامة، دون إسناد ذلك إلى بيانات يتم جمعها من الزبائن أنفسهم، مما قد ينعكس على إدارة الجودة الشاملة، ومدى واقعية برامجها في تحقيق توقعات وحاجات ورغبات الزبائن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صن (Sun, 2000) التي بينت أن معايير إدارة الجودة الشاملة مثل جودة القيادة وتطوير

الموارد البشرية وجودة المعلومات هي مهمة للالتزام بتحسين رضا العملاء والأداء في المنظمة.

7. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (9) أن تصورات المبحوثين للرقابة التكاملية بشكل عام جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره (2.80)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات الرقابة التكاملية قد تراوحت ما بين (2.90) للفقرة (40) في حدها الأعلى و (2.68) للفقرة (38) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (تقوم الشركة على وضع معايير رقابية واضحة) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (58%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطور هذه البرامج وفقاً لنتائج التقييم) بنسبة مئوية مقدارها (53.6%). وتُفسر هذه النتيجة انحصار الرؤيا في إدارة الجودة الشاملة في أقسام معينة، دون أخرى مما ينعكس على واقعية وموضوعية تقييم برامج الجودة، خصوصاً في ظل تدني مشاركة العاملين في الشركة من الأقسام الأخرى، وتوافق معايير التقييم وواقع تطبيق برامج الجودة بالشركة، والتي لابد أن تتسم بالمرونة في التعامل مع معطيات الواقع بما يحقق التطبيق الأمثل لبرامج الجودة . وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بندقجي، 1998) التي بينت ضرورة التزام الإدارة بالرقابة على الجودة وتدقيقها . واتفقت مع نتيجة دراسة (الشامي، 1999) التي بينت وجود قصور في أنشطة الجودة فيما يتعلق بتوثيق إجراءات طرق الاختبار والقياس.

8. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10) أن تصورات المبحوثين لتوقعات وحاجات ورغبات العاملين بشكل عام جاء منخفضاً، بمتوسط حسابي مقداره (2.48)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات توقعات وحاجات ورغبات العاملين قد تراوحت ما بين (2.54) للفقرة (17) في حدها الأعلى و(2.34) للفقرة (20) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات العاملين) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (50.8%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة

تقوم الشركة بالتعرف على حاجات العاملين باستمرار) بنسبة مئوية مقدارها (46.8%). وتُفسر هذه النتيجة أنها نتيجة حتمية لتدني مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة، وأن الشركة لم تستطع بناء منظومة معلوماتية عن طبيعة توقعات وحاجات ورغبات العاملين في الشركة، للاعتماد عليها في تطوير برامج الجودة، من اجل ضمان درجة عالية من التعاون من قبل العاملين لإنجاح برامج الجودة، وأن هذه البرامج لابد أن تحقق توقعاتهم وحاجاتهم.

9. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11)أن تصورات الـ مبحوثين لمشاركة العاملين في القرارات بشكل عام جاء منخفضاً، بمتوسط حسابي مقداره (2.28)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات مشاركة العاملين في القرارات قد تراوحت ما بين (2.67) للفقرة (36) في حدها الأعلى و(2.03) للفقرة (35) في حدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (تعمل الشركة على بيان أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (53.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تسعى الشركة لإشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية) بنسبة مئوية مقدارها (40.6%). وتُفسر هذه النتيجة أن إدارة الشركة تحدد مجالاً ضيقاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات عموماً، وفي إدارة الجودة الشاملة خصوصاً، الأمر الذي ينعكس سلباً على نجاح إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من آراء وأفكار العاملين في تطوير برامج الجودة، مما يخلق فجوة بين ما يتم التخطيط له، وبين متطلبات واقع التطبيق الذي لايدركه سوى العاملين انفسهم، إضافة إلى مقاومة العاملين لبرامج الجودة لعدم إشراكهم فيها . واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (بدري، 1994) التي بينت عدم إشراك جميع العاملين في عمليات إدارة الجودة الشاملة، وان مشاركتهم غير فعالة في العملية الإنتاجية، ولم تتفق مع نتيجة دراسة جيمس بومان وفرنش (Bowman & B. French, 1990) التي بينت أن الإدارة وفرت وسهلت مشاركة العاملين، وتتحقق

الجودة بشكل كبير من خلال توفير المشاركة، وتعزيز بيئة العمـــل، ودعـــم العاملين لمفهوم الجودة.

10. دلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) أن تصورات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي بشكل عام جاء متوسطاً، بمتوسط حـــسابي مقـــداره (3.24)، وأن المتوسط الحسابي لفقرات الأداء الوظيفي قد تراوحت ما بـــين (3.56) للفقرة (48) في حدها الأعلى و(2.70) للفقـــرة (50) فـــي حـــدها الأدنى، وقد احتلت الفقرة المتعلقة (يحرص العاملين علـــى تحقيـــق أهـــداف الشركة بكفاءة وفاعلية) المرتبة الأعلى بنسبة مئوية مقدارها (71.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة (تهتم الشركة بتنمية العلاقـــة مع العاملين) بنسبة مئوية مقدارها (54%). وتُفسر هذه النتيجة أن مـــستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة هو ضمن المستويات الدنيا التي تحقـــق أنظمة العمل بالشركة، وابتعاد العاملين عن الابداع والمثابرة والمشاركة في تقديم أداء متميز في العمل، نتيجة لعدم اشراكهم في العملية الإداريـــة فـــي الشركة، وعدم تحقيق توقعاتهم وحاجاتهم، بما يحقق انتمائهم للشركة . واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوجين (Nguyen, 2006) التي اظهـــرت أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء.

11. دلت النتائج الواردة في الجدول رقم (14أ) هناك أثر واضح لممارســـات إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، تصميم الخدمة، توقعات وحاجـــات ورغبات الزبائن، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، إجـــراءات العمـــل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) على الأداء الـــوظيفي فـــي شركة الكهرباء السعودية، وعدم وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الـــشاملة (التحسين المستمر) على الأداء الوظيفي في شـــركة الكهربـــاء الـــسعودية . واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة برافـــو وآخـــرون (Prabhu, et. at, 2000) التي بينت ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد حقق مستويات عاليـــة من الأداء، واتفقت مع نتيجة دراسة تيرزيوفسك وسامسون (Terziovsk & Samson, 2000) التي بينتأن الأداء التنظيمي العالي يتحقق من خلال إدارة

الجودة الشاملة، واتفقت مع نتيجة دراسة سولتاني ومير ووليمز (Soltani & Meer & Williams, Terry, 2005) التي بينت أن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء.

12. أظهرت النتائج الواردة في الجدولين رقم (16 ،17 ، 18) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي)، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة العمرية (أكثر من 35 سنة) بالنسبة لمتغر العمر، ولصالح الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، ولصالح الأفراد الذين خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) بالنسبة لمتغير الخبرة في مجال الجودة، ولصالح العاملين في الإدارة العليا بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الرويلي، 2002) التي بينت عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية تجاه تطبيق إدارة الجودة الكلية تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والخبرة، مع وجود تلك الاختلافات باختلاف متغيرات العمر، والمستوى الوظيفي، واتفقت مع نتيجة دراسة (آل الشيخ، 2004) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل الدراسي، واتفقت جزئياً مع نتيجة دراسة (الغزي، 2005) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغير العمر،وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمفهوم الجودة الشاملة تعزى إلى متغيري المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

1.5 الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر هام ذو د لالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، تصميم الخدمة، توقعات وحاجات ورغبات الزبائن، توقعات وحاجات ورغبات العاملين، إجراءات العمل، مشاركة العاملين في القرارات، الرقابة التكاملية) على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية. وعدم وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر) على الأداء الوظيفي في شركة الكهرباء السعودية . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الجودة، المستوى الوظيفي).

2.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، فانه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تفعيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء السعودية، وهذه التوصيات:

1. ضرورة تفعيل مشاركة العامل ين في اتخاذ القرارات في شركة الكهرباء السعودية.
2. العمل على اتخاذ كافة الإجراءات المطلوبة من قبل الشركة لتقليل التيار الفاقد من الشركة وبشكل مستمر.
3. ضرورة التأكيد على فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديدة، وإجراء عمليات التقويم لها.
4. العمل على شمول كافة أقسام الشركة ببرامج إدارة الجودة الشاملة.

5. ان تقوم الشركة باستطلاع رغبات وحاجات الزبائن والعاملين على حد سواء، ويشكل دائم ومستمر.
6. أن تعمل الشركة على الاستفادة المثلى من المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة.
7. ضرورة قيام الشركة بتنمية العلاقة غير الرسمية مع العاملين.

المراجــع

أ. المراجع العربية:

أبو ليلى، حسن. (1998). **إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.

أبو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية . (1998).إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم والتطبيقات، **مجلة الإداري** المملكة العربية السعودية، السنة (20)، العدد (74)، ص69-93.

الأحمدي، حنان عبدالرحيم . (2000).التحسين المستمر للجودة : المفهوم وكيفية التطبيق قي المنظمات الصحية،**مجلة الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (40)، العدد (3)، أكتوبر، ص409-443.

آل الشيخ،عبد المجيد بن حسن . (2004). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

البدراني، حمد بن سليمان . (2000). **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المنطقة الشرقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

بدري، مسعود عبدالله. (1994). العوامل الرئيسة في إدارة الجودة الشاملة من منشآت دولة الإمارات،**المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، مجلد 3، العدد 2، ص5-37.

البكري، سونيا محمد. (2002). **إدارة الجودة الكلية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

بندقجي، محمد رياض. (1998). اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى المديرين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية : دراسة ميدانية، **دراسات**، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 25، العدد 2، ص394-408.

جستنيه، عبدالرحمن رشاد . (2005) **تعميم الجودة وبناء بيت الجودة** ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للكهرباء، جدة، 26-27 أبريل.

الحاضر، إبراهيم بن سعد . (2000). **مدى فعالية إدارة الجودة في مستشفى قوى الأمن بالرياض: آراء وتوجهات الهيئة الطبية والإدارية بالمستشفى** ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

حبيب الله، إبراهيم عمر . (2003). **نحو مفهوم شامل للجودة ومتطلبات الآيزو**، الملتقى السنوي الثامن لإدارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للكهرباء، جدة، 29-30 أبريل.

حمود، خضير. (2000).**إدارة الجودة الشاملة** ، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

الحيضي، عبد الرحمن بن حمد . (2000). اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الآيزو 9002) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، **مجلة الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد (40)، العدد (1)، إبريل، ص145- 187.

الخطيب، أحمد. (1999). **إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتحسين نوعية الإدارة التربوية في القرن الواحد والعشرين** ، ورقة عمل منشورة، كلية التربية والفنون، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

خفاجي، عباس. (1995). **الجودة الشاملة**، عمان: جامعة الإسراء.

الخلف، عبد الله بن موسى . (1997).ثالوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية،**مجلة الإدارة العامة** معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، المجلد (37)، العدد (1)، ص121- 159.

خليفة، مروان محمد . (2006). أساليب تطوير ودعم علاقة المؤسسة بعملائها من منظور إدارة الجودة الشاملة، **معهد التنمية الإدارية** العدد السابع، مايو ، ص30-36.

الدرادكة، مأمون وحياصات، خالد والشبلي، طارق وصبر، عزام ويوسف ، توفيق . (2001). **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

درباس، أحمد سعيد . (1994). إدارة الجودة الشاملة الكلية، مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، **رسالة الخليج العربي**، المجلد (14)، العدد (50)، ص15-40.

درويش، محمد الشحات . (1992). التطبيقي العملي لوظيفة مراقبة الجودة : دراسة تطبيقية على منشآت قطاع الأعمال العام الصناعي في جمهورية مصر العربية، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة** ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 2، ص37-55.

الدعجاني، فهد بن زيد . (2005). **مدى إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الوافدين بجوازات منطقة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

راغب، مدحت مصطفى . (1995). **إعادة هندسة منظماتنا العربية هل هي السبيل لتحقيق انطلاقة ناجحة في المرحلة التالية**، المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والعلمية الإدارية.

الرويلي، مفضي بن زعل عوران . (2002). **اتجاهات القيادات الإدارية في البريد السعودي نحو تطبيق إدارة الجودة الكلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الزامل، خالد محمد. (1993). **مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية**، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، 19-21 أبريل.

الزهراني، جمعان عبد الكريم سعيد. (2005). **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني : دراسة ميدانية على ضباط المديرية**

العامة للدفاع المدني ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

زين الدين، فريد. (1996).**المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية**، القاهرة: منشورات جامعة الزقازيق.

السعد، مسلم علاوي . (1998).تحسين النوعية في المنشآت الصناعية : دراسة استطلاعية لآراء المديرين والعاملين في المنشآت العامة للصناعات الورقية،**مجلة آفاق الاقتصادية** اتحاد غرف التجارة و الصناعة في دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلد (19)، العدد (74)، ص79- 107.

سعيد، خالد بن سعد . (1994). مدى فعالية برنامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة بالرياض، السعودية،**المجلة العربية للعلوم الإدارية** ، جامعة الكويت، المجلد 3، العدد 2، نوفمبر، ص44-64.

سعيد،خالد بن سعيد بن عبد العزيز. (1997).**إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي**، الرياض.

سلطان، تركي. (1996).**هندسة التغيير الجذري لقمة الإدارة المنهجية والتطبيق** ، القاهرة.

سويري، هيفاء بنت محمد سعيد . (2000). **مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشامي، أحمد محمد . (1999).إدارة الجودة الشاملة : المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية، **مجلة الإداري**، السنة 21، العدد 76، ص47-76.

الشراري، محمد فاتل. (2000). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في حرس الحدود**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

صالح، سمير أحمد حسن . (2003). **تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة: دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية - عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

طرابلسية، شيراز محمد عشير . (2003). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي دراسة تطبيقية على جامعة تشرين** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.

عالم، مصطفى محمد سعيد . (2003). **تعريف ببرامج الجودة في الشركة السعودية للكهرباء**، الملتقى السنوي الثامن لإدارة الجودة الشاملة، الشركة السعودية للكهرباء، جدة، 29-30 أبريل.

العجي، ماهر وعبود طلال . (1999). **دليل الجودة في المؤسسات والشركات (بحسب المواصفات المقياسية ISO 9000)**. سلسلة الرضا للمعلومات.

العقيلي، عمر وصفي . (2001). **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، ط(1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

علوان، قاسم، نايف . (2005). إدارة **الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001: 2000**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار . (2000).**إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي**، ط1، عمان : دار وائل للنشر.

علي، ناصر أمين علي. (2002). **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عليمات، صالح ناصر . (2004). **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير**، ط1، عمان: دار الشروق.

العنزي، نواف بن سعد . (2000). **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الغزي، فهد بن عبد الله. (2005). **إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة مرور مدينة الرياض : دراسة تطبيقية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

القحطاني، سالم سعيد . (1993). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، **الإدارة العامة**، المجلد (32)، العدد (78)، ص7-39.

اللوزي، موسى. (1999). **التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة** ، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

المتولي، عرفة سند . (1994). مدخل الجودة الكلية لتحسين الأداء في شركات التأمين: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة الشرق للتأمين، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول ، ص24-39.

المناصير، علي فلاح. (1994). **إدارة الجودة الشاملة : دارسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

المهيدب، علي بن عبدالله. (2005). **إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الناظر، ولا "محمد شفيق" راتب. (2004). **مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن : دراسة تحليلية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

هلال، محمد عبد الغني حسن . (1996). **مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، تطبيقات ISO 9000 في التعليم والتدريب**، مركز تطوير الأداء والتنمية، جسر السويس، مصر الجديدة.

هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد. (1994). منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، **الإدارة العامة**، المجلد (34)، العدد (3)، ص405-441.

ويليامز، ريتشارد. (2004)**أساسيات إدارة الجودة الشاملة** ، ترجمة مكتبة جرير، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ب. المراجع الأجنبية:

Al-Khalifa N. and Aspinwall, E. M. (2000). The Development of Total Quality Management in Qatar, **The TQM Magazine**, Vol. 12, No.3, P.194-204.

Atkinson, Philip, (1990). **Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management**, Kempeston, IFS. Ltd.

Bank J., (1992). **The Essence of Total Quality Management**, Prentice Hall Inc.

Bowman, J. S. & B. J. French. (1990). "Quality Improvement in A State Agency Revisited", **Public Productivity & Management Review**, Vol.16, No.1, P.53-64.

Chen Young , Solis Luis E. , Rao S. Subba, Raghy- Nathan T. S & Pan Shih- Chun, (1998). "Quality management and service sectors in Taiwan" **managing Service Quality** , Vol. 8, pp 46-54.

Chin, K. S., Dale, B.G. & Pun, K.F. (2000), **Implementing the UMIST Total Quality Management Framework in Hong Kong Manufacturing Industries**, City University Press, Hong Kong.

Cohen, Steven & Brand, Ronald, (1993). **Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the Real World**, Jossey-Bass Publishers, Sanfrancesco, USA.

Cole, R.E. (1995). **The Death and Life of the American Quality Movement**, Oxford University Press, New York.

Crosby, Philip B. (1984), **Quality is Free**, Third Edition, MC Graw-Hill Inc., New York, USA.

Dale, B. Plunkett James, (1991), **Quality Costing**, Chapman & Hall, Boundry Raw, London Set (8) Hn.

Deming, W. Edwards, (1986). **Out of the Crisis**, Cambridge, MA. MIT.

Drummond, Helge, (1992). **The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About**, London: Kogan Page.

Ferucio, B. (2000). Total Quality Management Quality, Macrofunction for Bank, **Total Quality Management**, Vol.11(1), P.5-15.

Goetsh D. L. & Dacis S., (1994). **Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness**, Prentice Hall Inc.

Henderson, Joan; McAdam, Rodney & Leonard, Denis. (2006), Reflecting on a TQM-based University/Industry Partnership: Contributions to Research Methodology and Organisational Learning. **Management Decision Journal**, Vol. 44, Issue 10, pp. 1422-1440.

Hoffher, G.D. (1994). **Breakthrough Thinking in Total Quality Management**. Prentice-Hall, INC-Englewood Cliffs, New Jersey.

Huge, Ernest & Gerald, Vasity, (1992). **Leading Culture Change: Developing Vision and Change Strategy A Manager Guide for 1990**, London, Kogan Page.

Hutchins D., (1992). **Achieve Total Quality**, Fitzwilliam Publishing Ltd.

Hyde, Albert C. & Jordan, Jennifer, (1992). **The Proverbs of TQM: Recharting the Path of Quality Improvement in the Public Sectors**, Unpublished Paper Presented at the American Society for Public Administration, 53rd National Conference in Chicago, USA.

Jerry Fessler, (1994).”**Entrapper Neural Startups: the Embodiment of total Quality management**”, unpublished MSC thesis, School of Business, Calfornia stat university, USA,

Kaluzny, A. D., Mclanghlin, C. P., and Soimpson, K. (1992). Applying Total Quality Management Concepts to Public Health Organizations, **Journal of the U.S. Public Health Service**. Vol.107(3), P.257-264.

Longenker, C. & Scazzero, J. (1996). The Ongoing Challenge of Total Quality Management, **The TQM Magazine**, Vol.8, No.2, P.50-60.

Martinich, J. S., (1997). **Production and Operation Management: An Applied Modern Approach**, John Wiley & Sons Inc., New York.

Nguyen, Thuy Quynh Loan, (2006), **Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations**, Unpublished Thesis Doctor, University of Fribourg, Switzerland.

Nnichols, kl , " why public organization Adopt total Quality management manufacture influence decision to invest in TQM, **Dissertation Abstract International** , Vol. A- 54, No.6, 1993 P2319

Ozkland, J. S., (1993). **Total Quality Management**, 2nd ed., Butterworth-Heinemann Ltd.

Prabhu, V., Appleby A., Yarrow, D. and Mitchell, E. (2000), The Impact of ISO 9000 and TQM on Best Practice/ Performance, **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 2, pp. 84-91.

Roger, Tanks, (1992). **Fast Track to Quality: A 12 Month Program for Small to Mid-Sized Businesses**. McGraw-Will.

Russel. R. S. and Taylor B. W., (1995). **Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness**, Prentice Hall Inc.

Scocial Package for Scientific Statistics **(SPSS)**.

Shahid, B. (1998). "Saudi Companies Attitude Toward ISO 9000 Quality Standards: An Empirical Examination". **International Journal of Commercial Management**. 8(6) December, P.28-42.

Singles, J., Ruel, G., Van de Water, H. (2001), ISO 9000 Series-Certification and Performance, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 18, No. 1, pp. 62-75.

Soltani, E. and Meer, Robert van der, & Williams, T. M. (2005). A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence, **British Journal of Management**, 16(3), P.211-230.

Steven, Cohen & Ronald, Brand, (1996). **The Strategic Management Process**, (3^{rd} ed.). Austin Press, (Irwin), Home Wood.

Subba, R. et. al. (1997). "Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management". **Total Quality Management**, 8(6) December, P.335-346.

Sun, H. (2000), Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 17, No. 2, pp. 168-79.

Terziovskim, M. & Samson, D. (2000), Relationship between TQM Strategy and Organizational Performance, **The TQM Magazine**, Vol. 12, No. 2, Pp. 144-148.

Thomas B., (1994). **Total Quality Training: The Quality Culture and Quality Trainer**, MC Graw-Hill Book Company, London.

U.S. General Accounting Office (GAO), (1991). **Continuous Improvement: the Quality Challenge**, Washington.

الملحـــق (أ)

الاستبانــــــة

الملحـــق (أ)

الاستبانـــــة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانـــة

عزيزي الموظف المحترم

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "**ممارسة إدارة الجـودة الـشاملة فـي قطـاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية دراسـة تطبيقيـة علـى شـركة الكهربـاء السعودية**"، لتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول مكون من (4) فقرات تعكس الخصائص الشخـصية والوظيفية للمستجيبين و الجزء الثاني مكون من (50) فقرة تقيس درجـة ممارسـة إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي ، والجزء الثالث عبارة عن سؤال مفتوح لأهم العوائق والمشاكل التي تحول أمام نجاح ممارسة أدارة الجودة الشاملة.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة هذه الاستبانة وما تحتويه من عبـارات بعنايـة واهتمام، والإجابة على جميع فقراتها بكل دقة وموضوعية.

ونؤكد لكم بأن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لأغـراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحـــث

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع دائرة حول رمز الاجابة المناسبة لك:

1. العمر:

أ. أقل من 25 سنة **ب.** من 25-35 سنة. **ج.** أكثر من 35 سنة

2. المستوى العلمي:

أ. دبلوم متوسطفما دون **ب.** بكالوريوس **ج.** دراسات عليا

3. الخبرة العملية في مجال الجودة:

أ. خمسة سنوات فأقل **ب.** من 6 -10 سنوات **ج.** أكثر من 10 سنوات

4. المستوى الوظيفي:

أ. إدارة عليا. **ب.** إدارة وسطى. **ج.** إدارة دنيا.

الجزء الثاني: ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي

الرجاء وضع علامة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وحسب درجة انطباقها عليك:

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
أولاً: دعم الإدارة العليا						
1	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المالي لتطبيق الجودة					
2	توفر الإدارة العليا بالشركة الدعم المعنوي لتطبيق الجودة					
3	تحرص الإدارة العليا على متابعة تطبيق الجودة في الشركة					
4	تتابع الإدارة العليا مراحل تطبيق الجودة بشكل مستمر					
5	تتدخل الجودة في الوقت المناسب الذي يتطلب دعماً مباشراً لبرامجها					
6	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على الجودة					
ثانياً: تصميم الخدمة						
7	تهتم الشركة بتوفير الخدمة للزبائن في كافة الأوقات					
8	توفر الشركة فرق صيانة باستمرار للحفاظ على إيصال الخدمة للزبائن					
9	تسعى الشركة للحفاظ على توفير الطاقة الكهربائية بالفولتيه المناسبة					
10	تهدف الشركة إلى إيصال الخدمة لكافة مناطق المملكة دون تحيز					
11	تقوم الشركة بتقليل التيار الفاقد من الشركة باستمرار					
ثالثا: توقعات وحاجات ورغبات الزبائن						
12	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات الزبائن					

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
13	تحافظ الشركة على درجة عالية من المرونة لتتوافق ورغبات الزبائن					
14	تقوم الشركة على تحقيق أعلى مستوى من حاجات الزبائن					
15	تقوم الشركة باستطلاع رغبات الزبائن باستمرار					
16	تهتم الشركة بالاتصال المباشر مع الزبائن					
رابعاً: توقعات وحاجات ورغبات العاملين						
17	تسعى الشركة إلى تحقيق رغبات وتوقعات العاملين					
18	تقوم الشركة على درجة عالية من المرونة وفقاً لحاجات العاملين					
19	تقوم الشركة على تحقيق أعلى مستوى من التوازن بين أهداف الشركة وحاجات العاملين					
20	تقوم الشركة بالتعرف على حاجات العاملين باستمرار					
21	تهتم الشركة بالحفاظ على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع العاملين					
خامساً: التحسين المستمر						
22	تعمل الشركة على تطوير أهدافها باستمرار					
23	يتم تطوير وتحديث الجودة بشكل مستمر					
24	تشمل الجودة كافة أقسام الشركة					
25	يتم تطوير الشركة وفقاً لمتطلبات الموقف					
26	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة من قبل الإدارة العليا بالشركة					
سادساً: إجراءات العمل						
27	تعمل الشركة على تبسيط إجراءات العمل					
28	تسعى الشركة لتطوير وتحسين إجراءات العمل					

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
29	تعمل الشركة على دراسة وتحليل إجراءات العمل المتبعة بالشركة					
30	تبين الشركة إجراءات العمل بدقة ووضوح					
31	تقوم الشركة بالتأكد من فاعلية وكفاءة إجراءات العمل الجديدة					
سابعاً: مشاركة العاملين في القرارات						
32	تساعد الشركة على إشراك العاملين في عملية صناعة القرار في الشركة					
33	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات					
34	توفر الشركة الفرص المناسبة لمشاركة العاملين في قرارات الشركة					
35	تسعى الشركة لإشراك العاملين في القرارات الاستراتيجية					
36	تعمل الشركة على بيان أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات					
ثامناً: الرقابة التكاملية						
37	يتم مراقبة تطبيق الجودة بشكل مستمر ودوري					
38	يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة وتطور هذه البرامج وفقاً لنتائج التقييم					
39	تقوم الإدارة العليا بإجراءات الرقابة بشكل تكاملي					
40	تقوم الشركة على وضع معايير رقابية واضحة					
41	تهتم الشركة بتطوير المعايير الرقابية عندما تستدعي الحاجة ذلك					

رقم الفقرة	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
الأداء الوظيفي						
42	يلتزم العاملين بتطبيق أنظمة الشركة ولوائحها					
43	يشعر العاملين بتحقيق أعلى مستوى في أداء أعمالهم لمعرفتهم بأهمية العمل الذي يقومون به					
44	يشعر العاملين باستقلالية وحرية أكبر في أداء أعمالهم عندما تؤيد الإدارة جهودهم وتقدرها					
45	يقوم العاملين بأداء أعمالهم بشكل يحقق توظيف مهاراتهم وخبراتهم بكفاءة					
46	توفر الشركة كافة مستلزمات ومتطلبات العمل					
47	يقوم العاملين بتطوير أداء أعمالهم وفقاً لمتطلبات العمل					
48	يحرص العاملين على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية					
49	تمتاز العلاقة بين العاملين بروح التعاون والثقة المتبادلة					
50	تهتم الشركة بتنمية العلاقة مع العاملين					

الملحـــق (ب)

قائمة بأسماء المحكميـــن

الملحـــق (ب)

قائمة بأسماء المحكميـــن

اسم المحكم والمرتبة العلمية	الجامعة
أ. د. نضال حوامدة	جامعة مؤتة
أ.د. سلطان الطراونة	جامعة مؤتة
د. حسين العزب	جامعة مؤتة
د. سامر البشابشة	جامعة مؤتة
د. محمد الحراحشة	جامعة مؤتة

السيرة الذاتية

- **الاسم:** فيصل صالح عمر السرحان
- **الكلية:** الهندسة
- **التخصص:** إدارة هندسية
- **سنة التخرج:** 2007 م
- **الهاتف الأرضي:** 032341381
- **الهاتف النقال:** 0795109381
- **البريد الإلكتروني:** **eng faisal 7@hotmail.com**